

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**SAIRAUSSPOISSAOLOJEN EHKÄISEMINEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEI-
NOIN RAUHAN AJAN PERUSYKSIKÖSSÄ**

Kandidaatintutkielma

Kadettikersantti
Jukka Saarela

97. kadettikurssi
Maasotalinja

Maaliskuu 2013

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 97. kadettikurssi	Linja Maasotalinja
Tekijä Kadettikersantti Jukka Saarela	
Tutkielman nimi Sairauspoissaolojen ehkäiseminen henkilöstöjohtamisen keinoin rauhan ajan perusyksikössä	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2013	Tekstisivuja 34 Liitesivuja 12
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Sairastaminen on hyväksyttävää ja luvallista. Tarkastelenkin tutkielmassani työpaikkaperäisten ja turhien sairauspoissaolojen syitä sekä etsin keinoja niiden ehkäisemiseksi. Sairauspoissaolojen määrää pidetään keskeisenä henkilöstön hyvinvointia kuvaavana asiana. Vuonna 2011 puolustusvoimien henkilökunnan sairauspoissaoloista, muodostui yli 44 miljoonan euron kustannukset. Sairauspoissaolot ovat työorganisaatiolle ongelma, jotka vaikuttavat negatiivisesti sen tehokkuuteen ja taloudellisuuteen. Puolustusvoimissa sairauspoissaoloja on viime vuosina ollut enemmän kuin valtionhallinnossa keskimäärin, mutta niiden syitä ei ole tutkittu.</p> <p>Tutkimuksen viitekehys on sairauspoissaolojen ehkäiseminen henkilöstöjohtamisen keinoin rauhan ajan perusyksikössä, johon tulokset pyritään liittämään. Tutkimustiedon analyysillä pyritään ratkaisemaan päätutkimusongelma: Miten rauhan ajan perusyksikön päällikkö voi ehkäistä sairauspoissaoloja henkilöstöjohtamisen keinoin omassa perusyksikössään? Teorialla vastataan alakysymykseen: Mitkä ovat sairauspoissaolojen syyt?</p> <p>Henkilöstö on inhimillinen resurssi, jolloin keskeisin vaikuttamisen keino on johtaminen. Perusyksikön päällikön johtajuus eli henkilökohtaiset johtajavalmiudet, ominaisuudet ja johtamiskäyttäytyminen ovat merkittävimmissä roolissa ehkäistäessä työpaikkaperäisiä ja aiheettomia sairauspoissaoloja. Päällikön on rakennettava yksikkönsä yhteishenkeä, hyvää työilmapiiriä ja avoimuutta. Hyvän työilmapiirin omaava työyhteisö toimii jokaiselle sen jäsenelle tukiverkostona. Päällikkö voi vaikuttaa alaistensa motivaatioon työn sisällön ja sen hallinnan kautta. Työn sisältöä rakennettaessa on otettava huomioon alaisen osaamis- ja kiinnostusalueet. Työn hallinta muodostuu työntekijän tuntiessa osaavansa ja kehittyvänsä työssään sekä saadessaan hyvää palautetta toiminnastaan. Työntekijän on myös saatava päättää miten työ tehdään ja annettava mahdollisuus vaikuttaa häntä koskeviin asioihin. Organisaation tavoitteisiin ja arvoihin tunneperäisesti sitoutunut henkilöstö voi lähtökohtaisesti paremmin ja ovat motivoituneita työstään, jolloin työyhteisön moraali ja kynnys sairauspoissaololle kasvaa. Tärkeä osa päällikön ammattitaitoa ja merkittävä osa työaikaa ovat henkilöstöhallinnolliset asiat. Hyvin hoidettu henkilöstöhallinto luo yleistä tyytyväisyyttä ja työntekijöille tunteen, siitä että organisaatio huolehtii heidän eduista ja oikeuksista.</p>	
<p>AVAINSANAT</p> <p>Sairauspoissaolo, ihmissuhdekoulukunta, organisaatiokulttuuri, motivaatio, perusyksikkö, työhyvinvointi, työilmapiiri, perusyksikön päällikkö, henkilöstöjohtaminen</p>	

SAIRAUSPOISSAOLOJEN EHKÄISEMINEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEINOIN RAUHAN AJAN PERUSYKSIKÖSSÄ

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUSONGELMA JA -MENETELMÄ.....	4
3	IHMISKESKEISELLÄ JOHTAJUDELLA TYÖHYVINVOINTIA JA TEHOKUUTTA.....	7
3.1	HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ, TULOKSELLINEN ORGANISAATIO.....	7
3.2	YKSIÖ OSANA TAVOITTEEN OHJAAMA YHTEISÖÄ.....	9
3.3	TYÖMOTIVAATIO: SISÄINEN HYVINVOINTI, ULKOINEN TEHOKKUUS.....	11
4	SAIRAUSPOISSAOLOT JA TYÖHYVINVOINTI.....	13
4.1	SAIRAUSPOISSAOLOJEN SYYT.....	13
4.2	TYÖILMAPIIRI.....	16
4.3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	17
4.4	TYÖHYVINVOINTITOIMINTA: TYÖKYVYN KOKONAISVALTAISTA TUKEMISTA	18
4.5	TOIMINTAYMPÄRISTÖ: RAUHAN AJAN PERUSYKSIKKÖ	21
5	KESKEISIMMÄT TUTKIMUSTULOKSET.....	23
6	POHDINTA.....	26
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	29

LÄHTEET

LIITTEET

SAIRAUSPOISSAOLOJEN EHKÄISEMINEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEINON RAUHAN AJAN PERUSYKSIKÖSSÄ

1 JOHDANTO

Mielenkiintoni aiheeseen heräsi, kun valmennusyhtiö Trainers' Housen pääomistaja sekä entinen toimitusjohtaja Sarasvuo kritisoi kolumnissaan suomalaisten sairauspoissaolojen syitä¹. Suurimmaksi syylliseksi sairauspoissaoloihin Sarasvuo leimasi työntekijöiden sijaan työterveyslääkärit, jotka hänen mukaansa myöntävät vastuuttomasti sairauslomaa. Sarasvuon mukaan suomalaisten oikeus sairastaa ilman välittömiä tulonmenetyksiä vaarantuu väärinkäytösten vuoksi. Lopuksi Sarasvuo nosti esille, kuinka Ruotsissa sairauslomat romahtivat, kun ensimmäinen sairauspoissaolopäivä muuttui palkattomaksi.²

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön asiantuntijalääkäri Harigin mukaan flunssaisen potilaan tullessa vastaanotolle, lääkäri myöntää mieluusti tarpeeksi pitkän sairausloman, jotta potilaan ei tarvitse tulla uudelleen³. Elinkeinoelämän keskusliiton ylilääkäri Schugkin mielestä työntekijän saadessa itse tunnustella kuntoaan päivä kerrallaan, on mahdollista, että hän kokee olevansa työkuntoinen pikemmin kuin mitä lääkäri olisi arvioinut.⁴ SAK:n kehittämispäällikkö Erkkilä nostaa esille paperiteollisuudessa tehdyn havainnon sairauspoissaolojen lyhentymisestä, kun työntekijän oma ilmoitus riittää ensimmäiseltä kolmelta sairauspoissaolopäivältä⁵. Tilastojen mukaan sairauspoissaolojen keskimääräinen pituus on 4,8 päivää. Omailmoituskäytäntö saattaa lyhentää sairauspoissaoloja, mutta samaan aikaan lisätä aiheettomien osuutta⁶.

¹ Sarasvuo, Helsingin Sanomat, 26.2.2012.

² Sarasvuo, Helsingin Sanomat, 26.2.2012.

³ Kokko, Taloussanomat, 6.9.2011.

⁴ Kokko, Taloussanomat, 6.9.2011.

⁵ Kammonen, Uusi Suomi, 23.10.2011.

⁶ Valtionvarainministeriö 2010, 3.

Työkykyjohtamisen asiantuntijayritys Hoffmanco International Oy:n hallituksen puheenjohtajan Puron ja Työterveyslaitoksen johtajan, professori Ahosen mukaan työkyvyttömyys maksaa kansantaloudellisesti jopa 24–30 miljardia euroa vuodessa. Suomessa sairauspoissaoloista, työkyvyttömyydestä ja tapaturmista kertyy noin kymmenen prosenttia yrityksen palkkakustannuksista, mikä on kansainvälisessä vertailussa poikkeuksellisen paljon ja syö Suomen hintakilpailukykyä.⁷ Liikemiehen näkökulmasta aiheeton sairauspoissaolo on taloudellinen ongelma. Tarkasteltaessa asiaa lääkärin näkökulmasta on melkein mahdotonta todeta toisen työkyvyttömyys, koska se on hyvin yksilöllinen kokemus. Jos työntekijä viihtyy töissä, miksi hän hakeutuisi aiheettomasti sairauslomalle? Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen mukaan Suomessa olisi mahdollista vähentää 1,5 sairauspoissaolopäivää vuodessa jokaiselta työväestöön kuuluvalta⁸. Tämä tarkoittaisi jopa miljardin euron kustannussäästöä vuosittain.

Viitteitä aiheettomiin sairauspoissaoloihin voi löytää esimerkiksi TNS Gallup Oy:n tutkimuksesta. Tutkimuksessa haastateltiin tuhatta ihmistä vuonna 2007 ja kysyttiin, oliko heidän mielestään hyväksyttävää ilmoittautua sairaaksi, vaikka varsinaista sairautta ei olisikaan. Yli puolet (53 %) vastasi ”kyllä”. Riittäviksi syiksi mainittiin perhesyyt, stressi, työpaikan ongelmat ja harrastukset. Sairauspoissaoloista 5–20 % arvioidaan tätä vasten olevan perusteettomia⁹. Sairauspoissaolon on laskettu maksavan työnantajalle 240–380 euroa päivässä¹⁰. Työterveyslaitoksen arvioiden mukaan sairauspoissaolojen kustannukset kansantaloudelle ovat noin 3 miljardia euroa vuosittain¹¹.

Vuonna 2011 puolustusvoimien henkilökunnan sairauspoissaoloista muodostui yhteensä 584 henkilötyövuotta eli taloudellisesti yli 44 miljoonan euron kustannukset¹². Syytä sairauspoissaolojen suosioon tutkimuskohteena voidaan etsiä sairauspoissaoloihin liittyvien näkökulmien laajuudesta, mutta myös poissaolojen muodostamasta taloudellisesta vaikutuksesta työnantajille. Puolustusvoimissa aiheettomien sairauspoissaolojen määriä ja syitä ei ole tutkittu. Säästöt, jotka sairauspoissaolojen vähentämisellä voitaisiin aikaansaada, ovat huomattavat. Parhaimmillaan on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja eettinen toimintakyky sekä terveys muodostavat yhdessä työkyvyn perustan¹³. Tämän lisäksi työkykyyn merkittävästi vaikuttavat ammatil-

⁷ Laakso, Kauppalehti, 6.5.2011.

⁸ Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 51.

⁹ Sarasvuo, Helsingin Sanomat, 26.2.2012.

¹⁰ Valtionvarainministeriö, 2010, 5.

¹¹ Työterveyslaitos, 22.3.2012.

¹² Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011.

¹³ Pääesikunnan henkilöstöosasto & Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos 2012, 58–60.

linen osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio työntekoon sekä itse työ sisältäen muun muassa työolot ja esimiestyön.¹⁴

Sairastaminen on hyväksyttävää ja luvallista. Sairauspoissaolot ovat työorganisaatiolle ongelma, joka tulee esiintymään aina. Tarkoituksenmukaista onkin, ettei sairaana olla töissä ja että sairaudet hoidetaan tehokkaasti työpaikan ja yhteiskunnan toimin. Tarkastelenkin tutkielmasani työpaikkaperäisten ja turhien sairauspoissaolojen syitä. Keskityn psykologisiin ja sosiaalipsykologisiin syihin. Ensimmäiseksi luon asian ymmärtämiselle perusteet esittelemällä teoreettista ja käsitteellistä taustaa. Vastattuani tutkimuksen alakysymykseen siirryn tarkastelemaan konkreettisia henkilöstöjohtamisen keinoja, joilla sairauspoissaoloja voidaan ehkäistä. Puolustusvoimissa perusyksikön päällikkö toimii tulossyksikkönsä henkilöstöjohtajana. Yleisen palvelusohjesäännön mukaan päällikkö vastaa muun muassa alaisten hyvinvoinnista sekä oikeudenmukaisesta, tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta, yksikön hengestä ja hyvän työskentelyilmapiirin luomisesta, sotilaallisesta kurista, työ ja palvelusturvallisuudesta sekä henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja työssäoppimisesta.¹⁵

Sairauspoissaolojen suhdetta työolosuhteisiin tarkastelleissa tutkimuksissa on osoitettu, että muun muassa huonot osallistumismahdollisuudet, huonot vaikutusmahdollisuudet, alhainen tuki työtovereilta, ristiriidat esimiesten kanssa ja työn yksipuolisuus ovat yhteydessä sairauslomalle jäämisen riskiin¹⁶. Lisäksi on saatu näyttöä huonon työn hallinnan ja ilmapiirin, vähän kannustavan ja osallistuvan johtamistavan, heikoksi koetun ryhmähengen ja työryhmän toimivuuden sekä vaikuttamismahdollisuuksien vähäisyyden yhteydestä sairauspoissaolojen määrään. Myös yksilölliset tulkinnat, kokemukset ja merkitykset voivat vaikuttaa yksilöiden työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin.¹⁷

Tavoitteeni on olla tulevaisuudessa mahdollisimman hyvä esimies sekä alaisten että organisaation näkökulmasta. Haluan hankkia itselleni sekä tarjota muille esimiehille työkaluja esimiestyöhön, jotta voimme kehittää puolustusvoimista yhä paremman työpaikan. Haluan itse työskennellä ja tulevana esimiehenä tarjota alaisilleni työpaikan, jossa työnteosta voi nauttia.

¹⁴ Valtionvarainministeriö, 2010, 5.

¹⁵ Yleinen palvelusohjesääntö 2009.

¹⁶ Pahkin, Leppänen, Kajosaari, Ala-Laurinaho, Welling, Väänänen, Joensuu & Koskinen 2010, 21–50.

¹⁷ Siukola, Virtanen, Luukkaala, Orsila, & Nygård 2010, 5-28 & Väänänen, 2004, 426–434.

2 TUTKIMUSONGELMA JA -MENETELMÄ

Tutkimuksen viitekehys on sairauspoissaolojen ehkäiseminen henkilöstöjohtamisen keinoin rauhan ajan perusyksikössä, johon tulokset pyritään liittämään (Kuva 5). Johtamisen teorialla luodaan merkitys analysoitavalle tutkimustiedolle. Tutkimustiedon analyysillä pyritään ratkaisemaan päätutkimusongelma: Miten rauhan ajan perusyksikön päällikkö voi ehkäistä sairauspoissaoloja henkilöstöjohtamisen keinoin omassa perusyksikössään? Teorialla vastataan alakysymykseen: Mitkä ovat sairauspoissaolojen syyt?

Tutkimukseni on laadullinen, millä tarkoitetaan rajatun aineiston sisältämän tiedon kuvausta. Valitsin tutkimusmenetelmäkseni sisällönanalyysin, koska sen avulla vastaan parhaiten päätutkimuskysymykseeni. Käytän sisällönanalyysiä aineiston teemoitteluun sekä järjestämiseen johtopäätöksiä varten¹⁸. Tavoitteena on löytää perusyksikön päällikölle, suoria ja epäsuoria keinoja sairauspoissaolojen ehkäisemiseksi omassa perusyksikössään. Esimerkki epäsuorasta toimenpiteestä on sitouttaminen, jossa esimies ottaa alaisen mukaan suunnitteluprosesseihin tai työntekijä saa itse päättää kuinka toteuttaa saamansa työtehtävän. Suorassa toimenpiteessä päällikkö järjestää työskentelytilojen viikoittaisen siivouksen tai ohjaa työntekijän hyvissä ajoin työterveyshuollon kautta työkykyä ylläpitävään kuntoutukseen. Sairauspoissaolot ovat todella monitahoinen ongelma, joten keinot niiden ehkäisemiseksi ovat myös hyvin monenkirjaiset. Esittelen teorian kautta ongelman inhimillisyyttä ja sen esiintymisen yleisyyttä sekä syitä.



Kuva 5. Tutkimuksen viitekehys.

Teoria on tutkimuksessani vahvasti mukana taustateorian ja tulkintateorian muodossa. Hypoteesittomuuteen ei tutkimuksessani päästä, mutta pyrin tunnistamaan oletukseni. Työterveyslaitoksen tekemässä tutkimuksessa osoitettiin, että sairauspoissaoloihin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin kautta ja näin ollen käytän kyseisen tutkimuksen tulosta yhtenä oman tutkimuk-

seni perusolettamuksena¹⁹. Tutkimukseni toinen perusolettamus on, että hyvä henkilöstöjohtaminen parantaa työhyvinvointia. Niin puolustusvoimat henkilöstöstrategiassaan, kuin alan vaikutusvaltaisimmat tutkijat teoksissaan määrittelevät henkilöstöjohtamisen yhdeksi keskeisimmäksi päämääräksi työhyvinvoinnin edistämisen²⁰. Näiden olettamusten perusteella haen vastausta tutkimukseni pääongelmaan.

Valitsin aineiston tutkielmaani sen perusteella, miten hyvin se tarjoaa erilaisia vastauksia tutkimuskysymykseeni. Analysoitavasta aineistostani yksi teos on tarkoitettu suoraan perusyksikön päällikölle ohjeeksi ja oppaaksi, kolme puolestaan kaikkiin puolustusvoimien tulosityksiköihin ohjeeksi työhyvinvoinnin parantamiseksi ja viides on tutkimus työhyvinvoinnista ja sairauspoissaoloista siviiliorganisaatiossa. Yhdessä aineistoni muodostaa toisiaan täydentävän ja tukevan kokonaisuuden. Viidestä teoksesta neljä ovat puolustusvoimien laatimia oppaita ja ohjeita, jolloin ne sisältävät puolustusvoimien näkemyksen hyvästä henkilöstöjohtamisesta, joka on yhtenevä yleisen tulkinnan kanssa. Viides teos on kuuden vuoden seurantatutkimus sairauspoissaoloista elintarviketeollisuudessa, joka ei ole mitenkään verrannollinen puolustusvoimien perusyksikköön.

Henkilöstöjohtaminen jaetaan klassisessa mallissa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat johtajuus, työelämän suhteiden hoitaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen²¹. Tutkimukseni tarkoitus on tarjota perusyksikön päällikölle työkaluja sairauspoissaolojen ehkäisemiseksi eikä haastaa klassisen henkilöstöjohtamisen sisältöä tai pyrkiä täydentämään sitä. On myös huomioitava, että tutkitaan juurikin henkilöstöjohtamisen keinoja, joilla sairauspoissaoloja voitaisiin ehkäistä. Aineiston luokittelu klassisen henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin havainnollistaa sitä, mikä on keskeisin henkilöstöjohtamisen osa-alue sairauspoissaolojen ehkäisyn kannalta ja millaisia keinoja se pitää sisällään.

Valitsin aineiston, niin että saisin mahdollisimman paljon erilaisia keinoja sairauspoissaolojen ehkäisemiseksi. Osa keinoista on hyvinkin käytännönläheisiä ja päivittäisessä esimiestyössä arkisia, kun taas osa on strategisia linjauksia ja pitkän aikavälin toimia ongelman ehkäisemiseksi. Pyrin tutkimuksessani ottamaan huomioon sekä ylemmän johtoportaan, että ”ruohonjuuritason” näkökulman työhyvinvoinnin parantamiseksi.²²

¹⁸ Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–105.

¹⁹ Pahkin et al. 2010, 78–81.

²⁰ Viitala 2004, 22; Pääesikunnan Henkilöstöosasto 2002, 11.

²¹ Viitala 2004, 12–15.

²² Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 114–125.

Kokonaisuudessa itse tutkimus on luettavissa liitteistä (Liite 1-11). Aineisto on teemoiteltu ja luokiteltu siten, että ensimmäinen kategoria on pelkistetty ilmaus, joka koostuu suorista lainauksista. Suorat lainaukset ovat keinoja, joilla päällikkö voisi ehkäistä sairauspoissaoloja yksikössään. Toinen kategoria on alaluokka, joka tiivistää pelkistetyn ilmauksen sisällön teemasanoihin. Kolmas kategoria on pääluokka, joka kuvaa sitä henkilöstöjohtamisen osa-aluetta, johon kyseinen toiminta kuuluu. Kategorioin pääluokassa aineistoa klassisen henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin eli johtajuuteen, työelämän suhteiden hoitamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen²³. Neljäs kategoria on yhdistäväluokka eli henkilöstöjohtaminen, koska etsitään nimenomaan erilaisia henkilöstöjohtamisen keinoja sairauspoissaolojen ehkäisemiseksi. Koska ainoa yhdistävätekijä on henkilöstöjohtaminen, on se otettu taulukosta erillisenä sarakkeena pois.²⁴ Neljänteen lukuun on koottu keskeisimmät tutkimustulokset.

Tarkastelen ongelmaa mahdollisimman paljon puolustusvoimien näkökulmasta ja tästä syystä suurin osa aineistostani onkin puolustusvoimien tuottamaa. Tyypillisen rauhan ajan perusyksikön ikärakenne, sukupuolijakauma ja työnominaisuudet ovat hyvin erilaiset verrattuna esimerkiksi paperiteollisuuden vastaavanlaiseen tulosityksikköön. Inhimillisyyden myötä ihmisille tietynlainen käyttäytyminen ja toiminta työyhteisössä ovat samalla kulttuurialueella hyvin samanlaista²⁵. Tosin sairauspoissaolojen syissä on eroavaisuuksia eri ammattikuntien välillä, kun taas työhyvinvoinnissa ihmiset ovat enemmän samojen lainalaisuuksien alla. Esimerkiksi elintarviketeollisuudessa sairauslomien taustalla vaikuttavat muun muassa toistuvien ja yksitoikkoisten liikkeiden lisääntyminen, hankalien työasentojen lisääntyminen, ryhmähengen heikentyminen ja tehtävä- ja tavoitejärjestelmän muuttuminen²⁶. Puolustusvoimien perusyksiköissä sairauspoissaolojen taustalla saattavat vaikuttaa esimerkiksi työn asettamat vaatimukset tuki- ja liikuntaelimille, sitoutumattomuus yksikön tavoitteisiin ja kasvanut työpaine. Hyvinvointi puolestaan koostuu hyvin samanlaisista asioista ammatista riippumatta. Esimerkiksi vaikuttamismahdollisuudet työhön, hyvä johtaminen ja työilmapiiri vaikuttavat lähes jokaisen ihmisen työhyvinvointiin.

²³ Viitala 2004, 12–15.

²⁴ Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–95; Niemelä, Lagerspetz & Näätänen 1991, 25–56.

²⁵ Siukola et al. 2010, 5-28.

²⁶ Siukola et al. 2010, 17.

3 IHMISKESKEISELLÄ JOHTAJUDELLA TYÖHYVINVOINTIA JA TEHOVUUTTA

3.1 Hyvinvoiva henkilöstö, tulokellinen organisaatio

Ihmissuhdekoulukunta on Yhdysvalloissa 1900-luvun alkupuolella syntynyt johtamisen paradigma, joka pyrkii laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työkuva ja kierrättämään työtehtäviä. Ihmissuhdekoulukunta tarjosi ratkaisuja muun muassa työn yksitoikkoisuuteen, poissaoloihin, suureen vaihtuvuuteen, konflikteihin sekä työntekijöiden heikkoon työmoraaliin, joiden katsottiin heikentävän organisaatioiden tulokellisuutta.²⁷ Suomessa ihmissuhdekoulukunnan teorioista keskusteltiin jo 1950-luvulla työelämää käsittelevässä kirjallisuudessa. Konkreettisesti koulukunnan teorat nousivat esille vasta 1980-luvulla, kun sen näkemykset kirjattiin Suomen hallitusohjelmaan. Hallitusohjelmiin on muun muassa kirjattu pyrkimykset edistää työhyvinvointia, työilmapiiiriä ja työssä jaksamista, parantaa työelämän laatua ja työviihtyvyyttä, lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja oikeuksia sekä inhimillistää työtä.²⁸

Ihmissuhdekoulukunnan teorat huomioivat työntekijän inhimillisenä toimijana eivätkä jonkin koneiston osana. Näin ollen näkökulma työn teknisistä ulottuvuuksista on siirtynyt sosiaalipsykologisiin näkökulmiin. Yhteiskunnan kehittyessä ja ihmisen muuttuessa kohtaavat organisaatiot uusia ja vanhoja haasteita, joiden taustalla vaikuttavat uudenlaiset tekijät. Heikko työmoraali ja työmotivaatio, konfliktit työyhteisössä ja sairauspoissaolot heikentävät organisaatioiden tuottavuutta ja kilpailukykyä yhä tänäkin päivänä. 1900-luvulla määrällisesti suuret poissaolot saattoivat johtua pääsääntöisesti huonosta työturvallisuudesta, hygieniasta ja työskentelyolosuhteista, kun taas 2000-luvulla henkisillä tekijöillä on poissaoloihin huomattavan suuri vaikutus. Professori Pauli Kettunen on kysynyt osuvasti, mitkä ovat ne työelämän valtarakenteet, jotka saavat ihmisen hyvinvoinnin näyttämään kerta toisensa jälkeen uudelta haasteelta²⁹.

Ihmissuhdekoulukunta on muokannut kokonaisuudessaan käsitystä työntekijästä, sillä työ voi olla myös itseisarvo. Koulukunta näkee ihmiset oma-aloitteisina ja vastuuntuntoisina toimijoina, jotka haluavat työskennellä ilmaistakseen ja kehittääkseen itseään. Työstä on tullut tärkeä itsensä toteuttamisen keino ja olennainen osa identiteettiä. Työ itsessään tarjoaa suuremman palkkion kuin työnantajan maksama palkka. Työn ollessa arvokkaampi kuin siitä saatava

²⁷ Guillen 1994, 12–13.

²⁸ Seeck 2008, 142–144.

²⁹ Kettunen 1997, 99.

taloudellinen korvaus vaikuttaa se myös työnantajaan, jolloin pelkkä ulkoinen motivointi ei enää riitä palkkioksi työstä tai ylläpitämään työyhteisön hyvinvointia. Työllä on myös kyettävä tyydyttämään paljon syvempiä tarpeita.³⁰ Kuuluisassa Hawthorne-tutkimuksessa todennettiin, että ihmiset työskentelevät muun muassa sellaisten sosiaalisten motiivien kuin liitynnän, pitämisen, hyväksynnän, arvostuksen, kunnioituksen ja yhteisöltä saatavan myönteisen palautteen vuoksi³¹. Työorganisaatioista on kehittynyt yhteisöjä, joihin työntekijät sitoutuvat tunneperäisesti ja joissa määritellään heidän henkinen hyvinvointinsa sekä rakennetaan heidän identiteettiään.³²

Henkilöstöjohtamisen kehityksessä voidaan nähdä ihmissuhdekoulukunnan vaikutus, sillä suurin osa sen kehityksen oletuksista perustuu ihmissuhdekoulukunnan opeille. Henkilöstöjohtamisen kehitykseen ovat vaikuttaneet myös työpsykologia sekä organisaatiopsykologia.³³ Yhtenäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa tai edes yhtä sitä selittävää tieteen alaa ei ole olemassa. Liiketaloustieteen henkilöstöjohtamista käsittelevä kirjallisuus tarjoaa enemmän malleja ilmiön ymmärtämiseen kuin varsinaista teoriaa. Henkilöstöjohtamiseen ovat vaikuttaneet monen eri tieteenalan teoriat ja mallit, mikä tuottaa jonkin verran hajanaisuutta, mutta myös monipuolisuutta tarkasteluun.³⁴

1960-luvulla alkoi Suomen elinkeinorakenteessa selkeä siirtymä teollisuudesta palveluammateihin. Työn sisällön muuttuminen loi tilausta uudentavalle, psykologisia tekijöitä painottavalle lähestymistavalle myös johtamisessa. Suomessa 1950-luvun lopulta 1960-luvun loppuun kestäneen henkilöstöjohtamisen hahmottumisvaiheen aikana kehittyi ajatus henkilöstöstä voimavarana, johon voi ja kannattaa sijoittaa³⁵. Henkilöstöjohtamiselle ja ihmissuhdekoulukunnalle keskeisiä käsitteitä ovat työmotivaatio, työtyytyväisyys ja työilmapiiri³⁶. Työpsykologia, henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaminen herättävät edelleen vahvasti keskustelua sekä Suomessa että kansainvälisesti. Niistä puhuttaessa unohtuu usein, että niiden perustat on luotu jo 1900-luvun alkupuolella ihmissuhdekoulukunnan teoreetikkojen toimesta.³⁷

³⁰ Rose 1989, 106–107.

³¹ Juuti 1989, 230.

³² Rose 1989, 106–107.

³³ Seeck 2008, 103–153.

³⁴ Viitala 2007, 37.

³⁵ Seeck 2008, 103–153.

³⁶ Seeck 2008, 103–153.

³⁷ Seeck 2008, 153.

3.2 Yksilö osana tavoitteen ohjaamaa yhteisöä

Ihmiset elävät läpi elämänsä eri organisaatioissa, joilla kullakin on oma tehtävänsä. Jokaisella organisaatiolla on tehtävä, joka on samalla syy sen olemassaololle. Esimerkiksi koulun tehtävä on kasvatuksellinen, yrityksen taloudellinen ja puolustusvoimien maanpuolustuksellinen. Organisaatiolla pyritään järjestämään ihmiset siten, että edellytykset sen tehtävän suorittamiselle olisivat mahdollisimman suotuisat. Organisaation rakenteen määrittää sen toimintaympäristö ja tehtävä. Organisaatiossa mukana olevat odottavat organisaation edistävän myös heidän henkilökohtaisia päämääriään ja tyydyttävän heidän tarpeitaan.³⁸ Saadakseen työntekijän täyden työpanoksen, on organisaation tyydytettävä jäsentensä yksilölliset vähimmäistarpeet, joita ovat esimerkiksi itsearvostus, turvallisuudentunne sekä kasvu- ja kehittymismahdollisuudet³⁹.

Professori Wiio määrittelee organisaation ihmisryhmittymäksi, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ihmisten ja usein myös välineiden toimintaa säätelemällä⁴⁰. Professori Scheinin mukaan organisaatio on työn ja toimintojen jakamisen sekä arvovallan ja vastuun hierarkian avulla toteutettua joidenkin yksilöiden toiminnan järkipästä koordinoimista jonkin selvästi ilmaistun yhteisen tarkoituksen tai päämäärän saavuttamiseksi⁴¹. Professori Juuti määrittelee organisaation ihmisten muodostamaksi ja työjakoon perustuvaksi yhteistoimintajärjestelmäksi asetettujen päämäärien saavuttamiseksi⁴².

Useiden eri yksilöiden tai organisaatioiden toimintaa ei voida koordinoida, ellei yksikköjen toimintoja voi jollakin tavoin valvoa, ohjata, rajoittaa ja johtaa. Koordinoiminen edellyttää jo itsessään, että jokainen yksilö ja yksikkö alistuu jonkinlaiseen arvovaltaan voidakseen saavuttaa yhteisen päämäärän. Virallisessa organisaatiossa työntekijöiden toimintaa koordinoidaan vahvasti, jotta yksilöstä saatava työpanos olisi mahdollisimman suuri sekä asetettuun tavoitteeseen päästäisiin. Tällöin yksilö voi tyydyttää vain tietynlaisia tarpeitaan virallisessa organisaatiossa. Epävirallinen organisaatio syntyy tarpeesta tyydyttää työssä myös muita tarpeita, joita virallinen organisaatio ei mahdollista. Esimerkiksi rauhan ajan perusyksikössä joukkueen johtajan ja varajohtajan oletetaan suorittavan vain työnsä, mutta he itse tahtovat myös vaihtaa kokemuksia, tunteita, mielipiteitä työstä ja esimiehistä sekä pitää yllä virallisen organi-

³⁸ Etzioni 1968,9; Peltonen & Ruohotie 1991, 132.

³⁹ Schein 1965, 23.

⁴⁰ Wiio 1970, 12.

⁴¹ Schein 1965, 20.

⁴² Juuti 1989, 207–214.

saatiokaavion ulkopuolelle meneviä ja siitä poikkeavia suhteita. Organisaatiossa syntyy konflikti, kun virallisen ja epävirallisen organisaation välille syntyy ristiriita.⁴³

Organisaatiopsykologi Hofstede mieltää kulttuurin mentaalisenä ohjelmistona. Se on yleensä tiedostamaton tottumus eli ehdollistuma, joka antaa yksilöille tilaa ajatella, tuntea ja toimia. Ympäristö, jossa yksilö elää, asettaa rajat sille, miten yksilön on mahdollista ajatella, tuntea ja toimia. Nämä ympäristön asettamat rajat ovat läsnä kaikilla elämänaloilla.⁴⁴ Professori Morgan on esittänyt, että kulttuuri on yhteisen todellisuuden rakentamisen ja uudelleen rakentamisen tapa, jonka avulla ihmiset voivat ymmärtää yhteisellä tavalla tapahtumia, tilanteita, tekoja ja sanomisia.⁴⁵ Professori Schein puolestaan määrittelee organisaatiokulttuurin perusoletusten malliksi, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Malli on koettu ryhmässä, niin toimivaksi, että sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana ajatella ja tuntea. Tulokkaan on opittava ”pelisäännöt” päästäkseen ryhmän hyväksytyksi jäseneksi.⁴⁶

Organisaatio rakentuu yksilöistä, joilla kaikilla on kokemuksia erilaisista kulttuureista. Keskinäisen vuorovaikutuksen kautta yksilöt luovat organisaatiolle yhteistä kulttuuria eli käyttäytymiskoodistoa, joka ohjaa kaikkien organisaation jäsenten toimintaa. Sadat empiiriset tutkimukset osoittavat ryhmäkiinteyden olevan yhteydessä esimerkiksi tehokkuuteen⁴⁷. Ryhmänormit ovat ryhmän omia, epävirallisia käyttäytymissääntöjä, joilla ryhmä kontrolloi jäsentensä toimintaa. Jos ryhmän jäsen ei sopeudu pienryhmän sisäisiin normeihin, ryhmä yrittää muuttaa hänen käyttäytymistään normien mukaiseksi.⁴⁸ Ryhmäpaine on ryhmän yksittäiseen jäseneseen kohdistamaa painostusta, jonka tarkoituksena on saada jäsenen käyttäytyminen, ajattelu ja arvomaailma vastaamaan ryhmän odotuksia. Ryhmäpaine on yksi tehokkaimmista suostuttelukeinoista. Ryhmänormit ovat osa epävirallista organisaatiokulttuuria, jotka voivat olla organisaatiolle myös haitallisia.⁴⁹ Organisaation sisältä on mahdotonta tehdä objektiivisia havaintoja omasta kulttuuristaan, sillä juuri kulttuuri antaa meille ne lasit, joilla asioita tarkastelemme⁵⁰. Pystyykö puolustusvoimat muuttamaan organisaatiokulttuuriaan vastaamaan nyky-

⁴³ Schein 1965, 19.

⁴⁴ Hofstede 1991, 235.

⁴⁵ Morgan 1997, 138.

⁴⁶ Schein 1985, 24–26.

⁴⁷ Harinen 2000, 11–51.

⁴⁸ Schein 1985, 19–26.

⁴⁹ Vatanen 2008, 46.

⁵⁰ Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2005, 268.

yhteiskunnan muutoksiin ja sen asettamiin haasteisiin sisäisesti vai tulisiko sen kehittämisessä tehdä yhteistyötä organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa?

Puolustusvoimissa yleinen palvelusohjesääntö luo yhtenäiset käyttäytymis- ja toimintamallit sotilashenkilöstölle. Ohjesääntö rakentuu suomalaisille sotilasperinteille ja tukee puolustusvoimien arvopohjaa.⁵¹ Yleistä palvelusohjetta täydentävät joukko-osasto ja joukkoyksikkökohtaiset normit, jotka yhdessä määrittävät puolustusvoimille virallisen organisaatiokulttuurin. Perusyksikön päällikkö vastaa normien toteutumisesta yksikössään. Vaikka puolustusvoimilta löytyy normisto, joka ohjaa kaikkien tulosityksiköiden toimintaa, se ei sulje epävirallista organisaatiokulttuuria pois. Päivittäistä toimintaa työpaikoilla ohjaavat kuitenkin lukuisat kirjoittamattomat ajattelu- ja toimintatavat. Yksittäinen henkilö tai edes ryhmä ei voi muuttaa kulttuuria oman tahtonsa mukaisesti. Mikäli kulttuuria aiotaan muuttaa, on koko organisaation sitouduttava muutokseen. Käytännössä koko organisaation henkilöstön sitouttaminen muutokseen ja sen johtaminen ovat vaikea ja aikaa vievä prosessi.

3.3 Työmotivaatio: sisäinen hyvinvointi, ulkoinen tehokkuus

Ihmisten ajatusten, tunteiden ja käyttäytymisen ymmärtäminen on johtamisessa sitä tärkeämpää, mitä enemmän organisaation toiminta perustuu inhimillisten voimavarojen hyödyntämiseen.⁵² Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta työssä, kuten kaikessa muussakin toiminnassa, vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti. Toimintaan vaikuttavat sekä synnynnäiset että ympäristön ja kokemusten myötä muokkautuneet tekijät. Synnynnäisiä tekijöitä ovat muun muassa persoonallisuuden piirteet ja henkinen kapasiteetti. Ympäristön ja kokemusten muovaamaa perustaa taas ovat elämän aikana kertyneet havainnot, oppiminen, fyysinen kapasiteetti ja kokemukset, jotka vaikuttavat ihmisen arvoihin, asenteisiin, motiiveihin, tarpeisiin ja tahtoon.⁵³ Osa yksilöllistä persoonallisuuttamme ovat arvot. Sosiaalipsykologiassa arvot voidaan nähdä kulttuurin tuotteena ja subjektiivisen kokemuksen kautta muodostuvana käsityksenä siitä, mikä on tavoittelemisen arvoista. Arvot heijastuvat ihmisestä asenteena, joka on kokonaisvaltaista suhtautumista johonkin asiaan. Arvot ja asenteet määrittävät yhdessä mitä ja miten havaitsemme, minkä merkityksen havainnoillemme annamme ja kuinka niihin reagoimme.⁵⁴

⁵¹ Yleinen palvelusohjesääntö 2009, 9.

⁵² Lönnqvist 1994, 14.

⁵³ Viitala 2004, 150.

⁵⁴ Helkama et al. 2005, 177–210.

Professori Peltonen määrittelee motivaation tiettyyn tilanteeseen liittyväksi psyykkiseksi tilaksi. Se määrää, miten aktiivisesti ja ahkerasti ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu.⁵⁵ Nykyaikainen ihminen nähdään oppimishaluisena ja suoritustarpeisena yksilönä, joka motivoituu myös sisäisistä palkkioista. Korkeasti motivoitunut työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet, jotka voivat olla hänen itselleen asettamat. Sitoutuneena organisaatioonsa hän voi myös kokea järjestelmän tavoitteet omikseen.⁵⁶ Motivaatiota eivät määrää vain yksilön sisäinen halu ja ulkoiset virikkeet (Taulukko 1). Motivaatioon vaikuttavat myös tilanteiden havaitseminen, saatavilla olevan informaation valinta ja tulkinta. Yksilöiden välillä on suuria eroja siinä, mitä kukin haluaa, miten kukin toteuttaa haluun ja miten paljon on niiden saavuttamiseen valmis panostamaan. Itselle asetetun päämäärän saavuttaminen vaikuttaa myöhempiin motiiveihin ja käyttäytymiseen.⁵⁷

Taulukko 1. Motivaatioprosessi työorganisaatiossa⁵⁸.

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset	1. Työn sisältö, työn mielekkyys ja vaihtelevuus	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät
2. Asenteet	- vastuu, itsenäisyys	- palkkaus, sosiaaliset edut
- työtä kohtaan	- palaute, tunnustus	- työolosuhteet, työn järjestely (työturvallisuus)
- itseään kohtaan	2. Saavutukset, eteneminen	2. Sosiaaliset tekijät
3. Tarpeet	- saavutukset	- johtamistapa
- liittymisen tarve	- kehittyminen	- ryhmäkiinteytys, -normit
- arvostuksen tarve		- sosiaaliset palkkiot
- itsensä toteuttamisen tarve		- organisaation ilmapiiri

Ihmisen tarve tehdä työtä ei niinkään etsi kohdettaan, vaan hyvin asetettu työtavoite synnyttää ja ylläpitää tarvetta. Motivoituminen työtehtävän suorittamiseen on yksilöllinen ja monimutkainen prosessi, joka kuitenkin on tehokkaan työskentelyn edellytys. Professori Salmela-Aro on löytänyt tutkimuksissaan yhteyden työntekijän motivaation yhteydestä työhyvinvointiin⁵⁹. Motivaatioon voidaan vaikuttaa muun muassa työn ominaisuuksien ja ympäristön kautta, jonka johdosta se muodostuu keskeiseksi johtamisen kohteeksi.

⁵⁵ Peltonen & Ruohotie 1991, 9.

⁵⁶ Viitala 2004, 150–163.

⁵⁷ Peltonen & Ruohotie 1991, 9–22.

⁵⁸ Peltonen & Ruohotie 1989, 23.

⁵⁹ Salmela-Aro 2008, 378.

4 SAIRAUSPOISSAOLOT JA TYÖHYVINVOINTI

4.1 Sairauspoissaolojen syyt

Kansaneläkelaitos määrittelee verkkosivuillaan sairauden ja työkyvyttömyyden eri asioiksi⁶⁰. Sairastuessamme emme välttämättä ole työkyvyttömiä. Työkyvyttömyys on diagnosoitava, jotta kansaneläkelaitos myöntää sairauspäivärahaa. Sairauspäiväraha on tarkoitettu korvaamaan sairaudesta johtuvaa ansionmenetystä. Kun työntekijä sairastuu, lääkäri saattaa kirjoittaa lääkärinlausunnon työkyvyttömyydestämme eli sairauspoissaolotodistuksen.⁶¹ Sairauspoissaolon perusteena ovat työkykyä haittaavat sairausoireet. Kun työntekijä sairastuu, on hän oikeutettu sairauspoissaoloon. Sairauspoissaolon aikana työntekijän on oltava sairas, jotta työkyvyttömyyden tunnusmerkit täyttyvät. Normaali sairastavuus kuuluu elämään ja tavoitteena onkin vähentää työpaikkaperäisiä ja turhia poissaoloja, joihin voidaan työnantajakeinoin vaikuttaa.

Työkykyä uhkaavat ongelmat eivät aina johdu yksinomaan sairaudesta. Taustalla saattaa olla monia muita tekijöitä, jotka yhdessä muodostavat poissaoloon johtavan kokonaisuuden (Kuva 2). Ongelman taustalla voi olla muun muassa tyytymättömyys työhön, ristiriita työn vaatimusten ja suorituskyvyn välillä, riittämätön osaaminen ja työyhteisön poissaolokulttuuri⁶². Tutkimusten mukaan vähän kannustava ja osallistuva johtamistapa, heikoksi koettu ryhmähenki sekä vähäiset vaikuttamismahdollisuudet ovat yhteydestä sairauspoissaolojen määrään⁶³. Tutkimusten mukaan myös liian tiukka poissaolojen kontrollointi saattaa johtaa poissaolojen lisääntymiseen⁶⁴. Myös yksilölliset tulkinnat ja kokemukset vaikuttavat yksilöiden työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin. Tulkitsemme kokemamme asiat omasta näkökulmastamme ja näkökulmaamme vaikuttavat aikaisemmat kokemuksemme, jotka ovat yksilölliset. Työyhteisössä yksilöiden välisissä tulkinnoissa saattaa olla huomattavia eroja esimerkiksi komppanian päällikön ja sopimussotilaan tai perheenisän ja nuoren sinkkumiehen kesken.⁶⁵

Sairauspoissaolojen määrää pidetään keskeisenä henkilöstön hyvinvointia kuvaavana asiana⁶⁶. Ennen yleinen tulkinta oli, että lyhyiden sairauspoissaolojen paljous kertoi henkilöstön huonosta motivaatiosta. Nykyään rinnalle on tullut myös muita tulkintoja. Lyhyiden sairauspoissaolojen suuri osuus saattaa kertoa myös henkilöstön korkeasta motivaatiosta. Tällöin ei jo-

⁶⁰ Kansaneläkelaitos, 21.3.2012.

⁶¹ Kansaneläkelaitos, 21.3.2012.

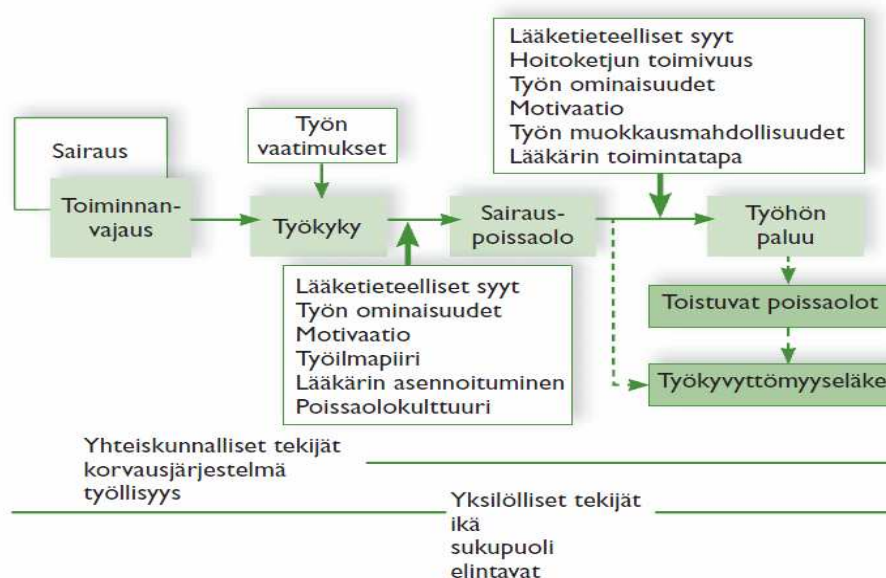
⁶² Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2007, 11–13.

⁶³ Siikkola et al. 2005, 3–6.

⁶⁴ Viitala 2007, 213.

⁶⁵ Siikkola 2010, 5–28 & Väinänen, 2004, 426–434.

kaisen vaivan takia olla töistä pois. Jos kuitenkin ollaan sairaana, kotiin ei jäädä pitkään sairautta potemaan. Töihin pyritään palaamaan takaisin mahdollisimman pian. Tutkimusten mukaan koulutustasolla on aina ollut suora yhteys lyhyiden sairauspoissaolojen suhteelliseen osuuteen. Koulutuksen myötä lyhyet sairauspoissaolot lisääntyvät. Tämä kertoo lähinnä siitä, että koulutustason noustessa sitoutuneisuus työhön lisääntyy osaamistekijöiden sekä tehtävien haastavuuden ja mielenkiintoisuuden myötä.⁶⁷



Kuva 2. Sairauspoissaoloihin vaikuttavia tekijöitä⁶⁸.

Vuonna 2011 valtion henkilöstölle kertyi sairauspoissaoloja keskimäärin 9,7 työpäivää henkilötyövuotta kohti. Yksi sairauspoissaolo kesti keskimäärin 4,9 työpäivää. Kaikista sairaustapauksista lyhyitä, 1–3 sairauspäivän poissaoloja oli 75,1 prosenttia. Lyhyiden poissaolojen osuus kaikista sairauspoissaoloista on viimeisen viiden vuoden aikana hieman kasvanut. Koko henkilöstöstä ilman minkäänlaisia sairauspoissaoloja vuonna 2011 oli 39,5 prosenttia.⁶⁹ Mielenkiintoinen kysymys onkin, vaikka tehdään samaa työtä, miksi kaikilla ei ole sairauspoissaoloja.

Puolustusvoimien sairauspoissaolot ovat viime vuosina olleet keskimäärin kymmenen työpäivää henkilötyövuotta kohden. Sairauspoissaoloja on ollut enemmän kuin valtionhallinnossa keskimäärin, vaikka puolustusvoimien henkilöstön keski-ikä on ollut valtionhallinnon henki-

⁶⁶ Viitala 2007, 212.

⁶⁷ Valtionvarainministeriö 2010, 12–21.

⁶⁸ Sosiaali- ja terveysministeriö 2007, 12.

⁶⁹ Valtionvarainministeriö 2011, 22.

löstön keski-ikää matalampi. Poissaoloihin on arvioitu vaikuttavan erilaiset työskentelyolosuhteet ja henkilöstön jaksamiseen liittyvät tekijät.⁷⁰

Sairauspoissaolot vaihtelivat maavoimien hallintoyksiköissä välillä 6,1–15,0 työpäivää henkilöstötyövuotta kohden. Sairauspäivien määrää nostivat useassa hallintoyksikössä pitkät poissaolot, joiden määrä on korkea ja noususuuntainen. Yksittäisiä havaintoja on myös lyhyiden sairauspoissaolojen määrän lisääntymisestä. Poissaoloihin vaikuttavia tai niihin mahdollisesti heijastuvia tekijöitä olivat yksiköiden analyysien mukaan muuan muassa fyysinen kunto sekä kasvanut työpaine. Useat tulokset ovat nostaneet esiin tuki- ja liikuntaelinsairauksiin kuuluvat selkävaivat. Ylipaino on myös nähty työntekijöiden terveyden riskitekijänä, mikä edellyttää huomion kiinnittämistä painonhallintaan.⁷¹

Vaikka sairauspoissaolojen taustalla olevat asiat tunnetaan, ongelmana on yleensä käytännön tekojen puute. Saattaa olla, ettei yksiköissä tiedosteta sairauspoissaolojen suoria ja epäsuoria kustannuksia sekä muita haittavaikutuksia. Sairauspoissaolot maksavat työnantajalle 240–380 euroa päivältä. Sairauspoissaolot vaikuttavat negatiivisesti organisaation tehokkuuteen ja taloudellisuuteen⁷². Poissaolojen paikkaaminen on monissa työtehtävissä hankalaa varsinkin äkillisissä sairastapauksissa. Koulutettuja sijaisia ei ole yleensä saatavilla, eikä jäljelle jäänyt henkilöstö pysty omilta töiltään hoitamaan poissaolijan tehtäviä. Useimmiten poissaolot paikataan ylitöillä, mikä on kallista ja rasittaa henkilöstöä. Tällöin myös heidän oma työtuloksensa heikkenee. Monet työtehtävät jäävät kuitenkin kokonaan tai osittain hoitamatta poissaolojen aikana, mikä aiheuttaa työn kasautumista sairauspoissaolojakson jälkeiselle ajalle.⁷³ Sairauspoissaolot vaikuttavat muiden työyhteisön jäsenten hyvinvointiin aiheuttaen työtyytymättömyyttä, työstressiä, lisää sairauspoissaoloja ja mahdollisesti työpaikan vaihdoksia.⁷⁴

Työntekijän henkilökohtainen kynnys jäädä sairauslomalle tuskin on erillinen henkilökohtainen ominaisuus, jonka voi päätellä esimerkiksi persoonallisuuden piirteistä. Kynnys muodostuu tilannekohtaisesti, eli se joustaa ja muovautuu jatkuvasti ympäristön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Sairauslomalle jäämisen kynnys on se tilanne, jossa mietitään, jäädäänkö töistä pois vai ei silloin, kun työkyvyttömyyden tila ei ole selkeä. Kynnystilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun kunto, terveys ja työkyky ovat heikentyneet, mutta mahdollis-

⁷⁰ Pääesikunnan henkilöstöosasto 2011, 27.

⁷¹ Maavoimien henkilöstöosasto 2011, 22–23.

⁷² Valtionvarainministeriö 2010, 19.

⁷³ Viitala 2007, 213.

⁷⁴ Valtionvarainministeriö 2010, 12–21.

tavat kuitenkin töihin lähdön ja työnteon. Sairauspoissaoloihin löytyy myös työpaikan ulkopuolisia syitä, joihin työnantajalla ja työpaikalla on hyvin rajalliset vaikutusmahdollisuudet.

Työyhteisön hyväksymä tilanne oikeuttaa matalaankin sairauspoissaolokynnykseen. Jos hyväksyntä on kyseenalainen, sairauslomalla olevat saatetaan leimata. Sairauspoissaolo voidaan esimerkiksi nähdä oikeutetuksi vallankäytön välineeksi, jos työyhteisössä vallitsee yhteisesti koettu turhautunut ilmapiiri. Jos taas työntekijä jää sairauslomalle kiukutellakseen esimiehelleen jostain henkilökohtaisesta asiasta, työtoverit eivät välttämättä pidä sitä oikeutettuna. Vaikka sairauslomalle jääminen on aina henkilökohtainen ratkaisu, kynnyksellä seisova työntekijä joutuu punnitsemaan toimintatapaansa työyhteisössä vallitsevien sosiaalisten paineiden ja tapojen alaisena.⁷⁵

4.2 Työilmapiiri

Hyvä työkuultuuri luo pohjan hyvälle työilmapiirille. Työkuultuuri kertoo, miten työpaikalla on tapana toimia; millainen on työpaikan työmoraali, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työnteoa, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii sekä miten kohdellaan muita sidosryhmiä. Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. Sisäisesti huonosti voiva työyhteisö, ei pysty ulkoiseenkaan tehokkuuteen, koska sisäiset kitkatekijät kuluttavat voimavaroja sekä vähentävät työmotivaatiota ja hyvinvointia.⁷⁶ Hyvän työilmapiirin peruspilarit ovat varmuus tulevaisuudesta, yhteiset tavoitteet, työtehtävien ja vastualueiden selvyys, kunnossa olevat pelisäännöt ja toimintatavat, oppiva ja kehittyvä työyhteisö, henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua korostava yhteisö, yhteisöllisyys, käyttöön otetut henkilöstön kyvyt, avoimuus, rakentava ja säännöllinen palaute, sujuva yhteistyö ja aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle sekä usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin.⁷⁷

Professori Likertin mukaan työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin. Likertin mielestä ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat:⁷⁸

- Viestintä. Miten ja mistä keskustellaan, kuka keskustelee sekä miten tieto kulkee?
- Päätöksenteko. Ketkä tekevät päätöksiä sekä kenen ajatuksia huomioidaan?

⁷⁵ Siukola et al. 2005, 10–12.

⁷⁶ Peltonen & Ruohotie 1991, 89–92.

⁷⁷ Työturvallisuuskeskus, 15.8.2012.

⁷⁸ Likert 1967, 49.

- Henkilöstöstä huolehtiminen. Miten työ on organisoitu, millaiset ovat olosuhteet ja miten välitetään?
- Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet. Kuka voi vaikuttaa, millä ehdoilla ja millä perusteilla?
- Teknologian hyödyntäminen. Miten teknologiaa hyödynnetään ja sen käyttöön ottoa tuetaan?
- Työmotivaatio. Miten sitoutunutta henkilöstö on ja miten motivaatiota tuetaan?

Työyhteisössä jokainen on vastuussa hyvän työilmapiirin rakentamisesta, sillä yhteisön hyvinvointi lähtee omasta hyvinvoinnista ja kehittyy osana jokapäiväistä toimintaa. Itse henkisesti hyvinvoiva esimies luo jo pelkällä tiedostamattomalla käytöksellään hyvinvointia työyhteisönsä. Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti ilmapiiriin. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat niin työorganisaation menestymistä kuin sen jäsenten hyvinvointia. Huono työilmapiiri ja työkulttuuri merkitsevät usein sitä, että työpaikan johtamisessa on puutteita ja sisäiset toimintatavat ovat kehittymättömiä. Myös työyhteisöön kohdistuvat ulkoiset uhkat ja epävarmuus työn jatkuvuudesta vaikuttavat kielteisesti työilmapiiriin.⁷⁹ Hyvä työilmapiiri voi puolestaan tyydyttää ihmisen liittymistarpeita ja antaa heille tunteen oman työnsä ja roolinsa merkityksellisyydestä⁸⁰. On myös muistettava, että ilmapiiri, jossa kaikilla on hauskaa ja hyvä olla, ei välttämättä ole organisaation kannalta kaikkein tehokkain. Sen takia ilmapiiriä tulee tarkastella enemmän organisaatiotasolla, eikä pelkästään yksilötasolla.

4.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on työyhteisön arjessa vahvasti läsnä ja ilmenee mitä moninaisimmissa yhteyksissä ja asioissa. Ihmiset suunnittelevat, valmistavat ja kehittävät tuotteita ja palveluja. Heidän ansiostaan yrityksen järjestelmät, palvelut ja teknologia kehittyvät. Heistä riippuu, kuinka taloudellisesti ja kannattavasti toiminta saadaan sujumaan. Jos yrityksen henkilöstö vaihtuisi kerralla kokonaan, sen toiminta todennäköisesti päättyisi tai ainakin kärsisi vakavista toiminnallisista ongelmista.⁸¹ Lähes jokaisen yrityksen julkilausumissa todetaan, että henkilöstö on se tärkein voimavara. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan valittu kilpailustrategia voi toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoi-

⁷⁹ Juuti 1989, 246–255.

⁸⁰ Viitala 2004, 64.

⁸¹ Viitala 2007, 8–11.

tuneen henkilöstön avulla. Organisaation koosta ja toimialasta riippumatta toimintaa toteuttaa aina ihminen tai joukko ihmisiä, joilla on tunteet ja tahto.⁸²

Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen päämääränä on turvata puolustusvoimille ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä poikkeus- ja normaaliolojen tehtäviin. Osaava ja toimintakykyinen henkilöstö on keskeinen osa puolustusvoimien suorituskkyä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Henkilöstöstrategian edellyttämiä toimenpiteitä viedään käytäntöön henkilöstöalan kehittämisellä, jossa on kolme näkökulmaa: henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen, henkilöstön osaaminen sekä henkilöstön toimintakyky.⁸³

Puolustusvoimissa henkilöstöjohtamisen keskeisinä periaatteina ovat ihmisten tasa-arvoinen ja yksilöllinen kohtaaminen, oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus sekä rehti avoimuus ja vuorovaikutus. Vastuu henkilöstöjohtamisesta ja organisaation hyvinvoinnista sekä osaamisesta jakaantuu esimiehille, henkilöstöasiantuntijoille ja työntekijöille. Henkilöstöjohtamista tuetaan ylläpitämällä ja kehittämällä organisaatorakenteita, prosesseja ja tietojärjestelmiä.⁸⁴

4.4 Työhyvinvointitoiminta: työkyvyn kokonaisvaltaista tukemista

Puolustusministeriössä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan laaja-alaista työpaikan kehittämistoimintaa, joka tukee työssä jaksamista, työkyvyn säilymistä ja ehkäisee työkyvyttömyyttä. Työhön liittyviä kehittämisalueita ovat esimiestyö ja johtaminen, työn sisällöt, vaatimukset ja organisointi, työyhteisön toimintatavat sekä työolot. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat terveyden ja toimintakyvyn lisäksi ammatillinen osaaminen, työilmapiiri, asenteet, motivaatio ja arvot.⁸⁵ Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi puolestaan tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä, sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä⁸⁶.

Vuonna 1999 sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunta määritteli kannanotossaan työhyvinvointitoiminnan (tyhy-toiminnan) seuraavasti: ”Työpaikkojen työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöiden sekä työpaikan yhteistoimintaorganisaatioiden yhteistyössä toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimin-

⁸² Viitala 2004, 10–18.

⁸³ Pääesikunnan henkilöstöosasto 2011, 4.

⁸⁴ Pääesikunnan henkilöstöosasto 2011, 4.

⁸⁵ Puolustusministeriö 2007, Liite 2.

⁸⁶ Työterveyslaitos, 15.8.2012.

taa, jonka avulla tuetaan ja edistetään jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä”⁸⁷. Sosiaali- ja terveysministeriön päätöksessä työterveyshuollosta määritellään työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky-toiminta) seuraavasti: ”Työpaikkojen työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistointaorganisaatiot yhteistyössä pyrkivät edistämään ja tukemaan jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa”⁸⁸. Työterveyden ja työssä jaksamisen alueella muutos on näkynyt esimerkiksi siten, että työkyky-käsitteen tilalle on tullut työhyvinvoinnin käsite. Tyky-toiminnasta on siis siirrytty tyhy-toimintaan.

Työpaikan työkykyä ylläpitävän toiminnan käytännön keskeisiä kohteita ovat työn ja työympäristön parantaminen, työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen. Lähtökohtana ovat työyhteisön ja työpaikan eri osapuolten aktiivinen toimintaan sitoutuminen ja osallistuminen sekä vaikutusmahdollisuudet työterveys- ja työsuojelutyönä tehtävään sekä muuhun työpaikalla toteutettavaan työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan.⁸⁹

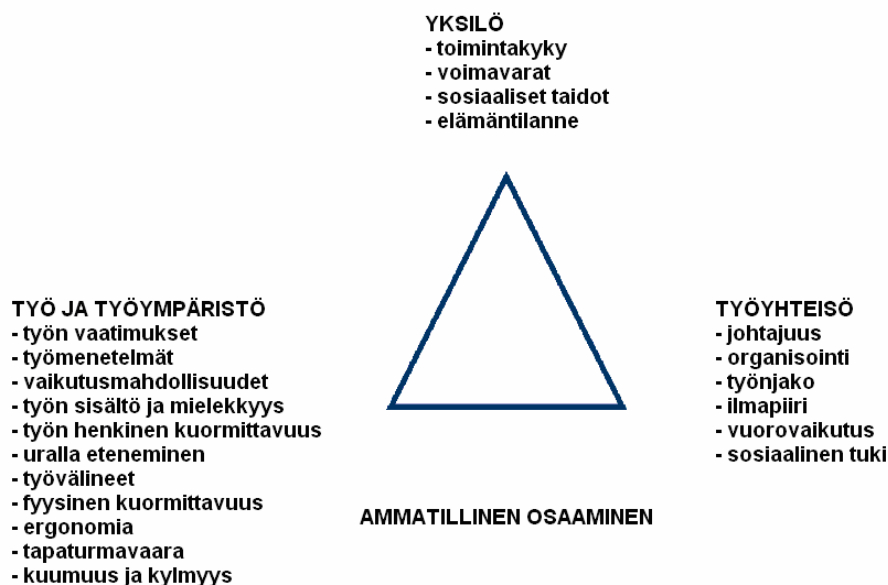
Kuten aiemmin mainitsin, perinteistä työkykyä ylläpitävää toimintaa on viime vuosina kehitetty laaja-alaisemmaksi ja siitä onkin alettu käyttää nimitystä työhyvinvointitoiminta. Toiminnassa pyritään huomioimaan perinteisten tyky-toimenpiteiden eli lähinnä yksilön fyysistä työkykyä, terveyttä ja voimavaroja edistävien toimenpiteiden lisäksi myös työn ja työympäristön kehittäminen, työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen sekä työntekijöiden osaamisen kehittäminen (Kuva 3).⁹⁰

⁸⁷ Pääesikunnan henkilöstöosasto 2008, Liite 1, 1.

⁸⁸ Sosiaali- ja terveysministeriö 1999, 158–165.

⁸⁹ Janatuinen 2004, 7.

⁹⁰ Pääesikunnan henkilöstöosasto 2003, 3.



Kuva 3. Työhyvinvointitoiminnan kokonaisuus⁹¹.

Työkyky nähdään henkilökohtaisen toimintakyvyn ja työn vaatimusten välisenä suhteena. Suhteessa ilmenevä ristiriita voi pahimmillaan johtaa työkyvyttömyyteen. Myös työelämän ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö sekä yksilölliset elämäntavat, vaikuttavat työkykyyn. Haluttaessa ylläpitää ja kehittää yksilön työkykyä tulee siis huomioida työntekijän fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistämisen lisäksi myös erilaiset työhön liittyvät seikat.⁹²

Kuva 4 havainnollistaa niitä osa-alueita, joiden kautta henkilöstön työkykyä voidaan pyrkiä työorganisaatiossa parantamaan. Työkykytalon kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön omia voimavaroja ja neljäs kerros työtä ja työoloja. Pohjakerros eli yksilön terveys koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, eettisestä toimintakyvystä sekä terveydestä. Toinen kerros koostuu koulutuksesta ja ammatillisesta osaamisesta. Arvot, asenteet ja motivaatio liittyvät siihen, millainen suhde ihmisellä on työtään kohtaan. Siihen liittyvät esimerkiksi se, miten työ koetaan, mitkä ovat asenteet sitä kohtaan ja miten työ ja perhe-elämä kohtaavat. Neljäs kerros koostuu varsinaisesta työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta. Näiden kerrosten vahvuus ja se, miten ne tukevat toisiaan, ratkaisevat kokonaistyökyvyn.⁹³

⁹¹ Janatuinen 2004, 5.

⁹² Janatuinen 2004, 62–67.

⁹³ Viitala 2007, 227–228.



Kuva 4. Työterveyslaitoksen työkykytalo⁹⁴.

Työhyvinvointitoiminta ei ole työpaikan normaaleista toiminnoista irrallista toimintaa, vaan olennainen osa työpaikan henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. Parhaimmillaan työhyvinvointitoiminta on työpaikan eri tahojen omaksuma kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on sisäistynyt luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työntekoa. Työhyvinvointitoiminta kohdistuu työpaikan koko henkilöstöön.⁹⁵ Työkykyä ylläpitävän toiminnan piiriin kuuluvat kaikki työssä olevat ilman ikä tai ammattirajoitusta ja ilman todettua sairautta.⁹⁶

4.5 Toimintaympäristö: rauhan ajan perusyksikkö

Puolustusvoimien määritelmärekisteri määrittelee perusyksikön pienimmäksi hallinnolliseksi tulosityksiköksi. Perusyksiköiden kokoonpano vaihtelee eri joukko-osastoissa sekä joukko-osaston sisällä. Perusyksikön kokoonpano muodostuu kyseisen yksikön aselajin, päätehtävän ja sodan ajan joukkojen tuottamistarpeen mukaan. Muita perusyksikön kokoonpanon muodostamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa majoitus- ja koulutustilat, koulutettavien määrä, kantahenkilökunnan määrä ja ammattitaito sekä erilaiset valmius- ja vartiointitehtävät. Perusyksikön kokoonpanoa voidaan tarpeen niin vaatiessa muuttaa kulloisellekin koulutuskaudelle sopivaksi. Perusyksikkö kuuluu maavoimissa aina joukkoyksikköön ja vahvuudeltaan se on noin 40–300 henkilöä. Perusyksikön vahvuus vaihtelee yksikön tehtävän ja koulutuskauden mukaan.⁹⁷

⁹⁴ Ilmarinen 2003.

⁹⁵ Pääesikunnan henkilöstöosasto 2002, 6-25.

⁹⁶ Työterveyshuolto, 15.8.2012.

⁹⁷ Sotilasjohtaja 1 osa 1990, 122 & Perusyksikön päällikön opas 1997, 13.

Perusyksikön kokoonpanon muodostavat kantahenkilökunta ja varusmiehet. Perusyksikön sotilashenkilöstö voidaan jakaa päällystöön, alipäällystöön ja miehistöön. Päällystöön kuuluvat peruskoulutetut upseerit eli sotatieteiden kandidaatit ja maisterit, opistoupseerit sekä määrääkaiset reserviupseerit. Alipäällystö muodostuu yksikön kantahenkilökuntaan kuuluvista aliupseereista ja mahdollisista sopimussotilaista sekä varusmiespalveluksessa olevista upseerikokeilaista, kersanteista ja alikersanteista. Miehistöä ovat kaikki muut sotilaat, jotka eivät kuulu päällystöön tai alipäällystöön. Edellä mainittujen lisäksi perusyksikön kokoonpanossa saattaa olla joko hallinnollisissa, koulutuksellisissa tai huollollisissa tehtävissä toimivia sotilas- tai siviilihenkilöitä. Tällaiset henkilöt voivat työskennellä esimerkiksi perusyksikön toimistosihteerinä, autokoulunopettajana tai jonkin järjestelmän huolto- ja erikoishenkilöstönä.⁹⁸

Perusyksikön päällikkö on oman tulosityksikkönsä henkilöstöjohtaja, jonka laajaan tehtäväkenttään on sisällytetty puolustusvoimien henkilöstöstrategian päämäärien mukaisia henkilöstöjohtotehtäviä. Henkilöstön sitoutuminen ja heidän osaamisensa saaminen organisaation käyttöön on tehokkuuden ja menestymisen kannalta olennaista. Henkisen pääoman tehokkaan käytön ja kehittämisen kautta inhimilliset voimavarat saadaan parhaiten tukemaan organisaation menestymistä. Henkisen pääoman hallinta ja kehittäminen eivät kuitenkaan ole ainoastaan suurten linjausten tekemistä. Siihen kuuluu myös henkilöstön hyvinvoinnista ja tarpeista huolehtiminen sekä heidän päivittäisissä ongelmatilanteissaan auttaminen. Työntekijä on aina organisaation palveluksessa kokonaisena ihmisenä eikä ainoastaan kouluttajana tai toimistosihteerinä. Jokaisella työntekijällä on oma taustansa, ja jokaisen persoonallisuutta ja yksityiselämää tulee kunnioittaa. Kun perusyksikön päällikkö onnistuu tehtävässään, on organisaation käytössä sitoutunutta, kyvykästä ja motivoitunutta henkilöstöä. Näin ollen hänellä on myös hyvin tärkeä rooli organisaatiokulttuurin ja arvomaailman rakentajana.⁹⁹

⁹⁸ Pääesikunnan henkilöstöosasto 2009, 13–15.

⁹⁹ Viitala 2007, 7–32.

5 KESKEISIMMÄT TUTKIMUSTULOKSET

Taulukkoon 2 ja 3 on koottu keskeisimmät tutkimustulokset lähteittäin. Tutkimuksen tulokset ovat kokonaisuudessa luettavissa liitteistä (Liite 1-11). Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtaminen jaetaan klassisessa mallissa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat johtajuus, työelämän suhteiden hoitaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Johtajuus on henkilöstöjohtamisen keskeisintä aluetta. Johtajat ja esimiehet toteuttavat monia henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä. He motivoivat, innostavat, arvioivat, palkitsevat, auttavat kehittymään, ohjaavat, irtisanovat ja kannustavat työntekijöitä. Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon. Sen tärkeitä alueita työorganisaatioissa ovat työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely ja nykyään yhä useammin paikallinen sopiminen työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksen toimintoja, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Henkilöstöhallinnolla viitataan nimenomaan henkilöstöjohtamisen hallinnollisiin rutiineihin.¹⁰⁰ Klassisen mallin osa-alueet ovat laajoja kokonaisuuksia, jotka sisältävät paljon erilaisia keinoja ehkäistä sairauspoissaoloja. Esimerkiksi motivointi on keskeinen, mutta vain yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen ja johtajuuden keinoista ehkäistä sairauspoissaoloja.

Ensimmäinen kategoria on alaluokka, joka tiivistää pelkistetyn ilmauksen sisällön teemasanoihin. Pelkistetyt ilmaukset ovat luettavissa liitteistä. Toinen kategoria on pääluokka, joka kuvaa sitä henkilöstöjohtamisen osa-aluetta, johon kyseinen toiminta kuuluu. Kategorioin pääluokassa aineistoa klassisen henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin.¹⁰¹ Pelkistetty ilmaus tuottaa useita teemasanoja alaluokkaan, jolloin jaottelu pääluokassa tapahtuu pelkistetyn ilmauksen tai alaluokan perusteella. Jos teemasanoista suurin osa on johtajuuden alle meneviä, niin silloin se kategorioidaan pääluokassa johtajuuteen kuuluvaksi kokonaisuudeksi. Neljäs kategoria on yhdistäväluokka eli henkilöstöjohtaminen, koska etsitään nimenomaan erilaisia henkilöstöjohtamisen keinoja sairauspoissaolojen ehkäisemiseksi. Koska ainoa yhdistävätekijä on henkilöstöjohtaminen, on se otettu taulukosta erillisenä sarakkeena kokonaan pois.¹⁰²

¹⁰⁰ Viitala 2007, 7–44; Viitala 2004, 12–15.

¹⁰¹ Viitala 2004, 12–15.

¹⁰² Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–95; Niemelä, Lagerspetz & Näätänen 1991, 25–56.

Taulukko 2. Keskeisimmät tutkimustulokset.

TEOS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Pääesikunnan koulutusosasto 1997: Perusyksikön päällikön ohje, Ykkös-Offset Oy, Helsinki.	Henkilökohtaiset johtamisvalmiudet, hyvä työilmapiiri, oma esimerkki, tasapuolinen kohtelu, sitouttaminen, oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus, yhteistyö, kommunikaatio ja organisaatiokulttuurin johtaminen	Johtajuus
	Työn sisältö ja hallinta, ammatitaito ja jatkokoulutus, palkitseminen ja vaikuttamismahdollisuudet sekä motivointi	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
	Henkilöstöhallinto, työturvallisuuden valvominen ja ylitöiden valvominen, ylikuormittumisen ehkäisy, riitojen sovittelu työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen sekä yhteistoiminta	Työelämän suhteiden hoitaminen
Pääesikunnan henkilöstöosasto 2003: PAK 03:51 Yleisohje työhyvinvointitoiminnasta puolustusvoimissa 03:51.00. Helsinki.	Tasapuolisuus, sitouttaminen, avoin kommunikaatio, suunnittelu, toiminnan kehittäminen, yhteishenki, ilmapiiri ja henkilökohtaiset johtajavalmiudet	Johtajuus
	Työn sisältö ja hallinta, ammatitaito ja jatkokoulutus, selkeät työtoimenkuvat ja vastualueet, motivointi sekä vaikuttamismahdollisuudet	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
	Riskienhallinta, henkilöstöhallinto, työhyvinvointitoiminnan suunnittelu ja valvonta	Työelämän suhteiden hoitaminen
Pääesikunnan henkilöstöosasto 2002b: Toimintakykyinen organisaatio, työkykyinen henkilöstö. Helsinki.	Henkilökohtaiset johtamisvalmiudet, alaistensa tunteminen, hyvä työilmapiiri, avoimuus, yhteishenki, sitouttaa, oikeudenmukaisuus, kommunikaatio, ihmiskuva ja organisaatiokulttuurin johtaminen	Johtajuus
	Työn sisältö ja hallinta, ammatitaito ja jatkokoulutus, selkeät työtoimenkuvat ja vastualueet, motivointi sekä vaikuttamismahdollisuudet	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
	Henkilöstöhallinto, työhyvinvointitoiminta, oppiva organisaatio ja koordinointi työterveyshuollon kanssa	Työelämän suhteiden hoitaminen

Taulukko 3. Keskeisimmät tutkimustulokset.

TEOS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Pääesikunnan henkilöstöosasto 2002a: Henkilöstöstrategia 2002–2012 (HESTRA). Helsinki.	Positiivisuus, henkilökohtaiset johtamisvalmiudet, alaistensa tunteminen, kannustaminen, hyvä työilmapiiri, avoimuus, yhteishenki, sitouttaa, oikeudenmukaisuus, kommunikaatio, ihmiskuva, yhteisöllisyys, tavoitteiden asettelu, organisaatiokulttuurin johtaminen, alaiskuva ja oma esimerkki	Johtajuus
	Työn sisältö ja hallinta, ammatitaito ja jatkokoulutus, selkeät työtoimenkuvat ja vastualueet, motivointi, organisaation tuki siirtotilanteessa sekä vaikuttamismahdollisuudet	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
	Henkilöstöhallinto ja työhyvinvointitoiminta	Työelämän suhteiden hoitaminen
Siukola, A., Virtanen, P., Luukkaala, T., Orsila, R. & Nygård, C. 2010: Sairauspoissaolot elintarviketeollisuudessa – 6 vuoden seurantatutkimus. Loppuraportti työsuojelurahastolle. Tampere.	Yhteisöllisyys, alaisten tunteminen, avoimuus, yhteishenki, vuorovaikutus, työilmapiiri, moraali, organisaatiokulttuurin johtaminen, positiivisuus, valvonnan avoimuus, tavoitteiden asettelu, henkilökohtainen poissaolokynnys, työtyytyväisyys ja henkilökohtaiset johtajavalmiudet	Johtajuus
	Työn organisointi, työn sisältö ja hallinta, käsitys oman työn liittymisestä kokonaisuuteen, töiden jakautuminen työnominaisuudet, työtyytyväisyys, motivointi, vaikuttamismahdollisuudet ja tavoitejärjestelmä	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
	Poissaolokäytäntö, poissaolokulttuuri, poissaolojen seuranta ja henkilöstöhallinto	Työelämän suhteiden hoitaminen

6 POHDINTA

Puolustusvoimissa sairauspoissaolot ovat valtiohallinnon keskiarvoa korkeammat, mutta puolustusvoimissa niiden syitä ei ole vielä tutkittu. Tarkastelemistani tutkimuksista voi vetää ainakin yhden tutkimuksia yhdistävän johtopäätöksen – sairauspoissaoloilla on erilaisia syitä eri ammattikunnissa ja työyhteisöissä, sekä niitä voidaan kussakin ehkäistä erilaisella tavalla. 1990-luvulta tähän päivään perusyksiköiden henkilöstöä on supistettu, mutta samaan aikaan työlle asetetut vaatimukset ja tavoitteet ovat nousseet sekä käytettävissä oleva aika vähentynyt. Henkilökunta saa kaksi kertaa vuodessa uudet varusmiehet koulutettavakseen, joista täytyy tehdä tiiviillä aikataululla sotakelpoinen joukko ja sama sykli jatkuu vuodesta toiseen. Saapumiserät ovat jaettu koulutuskausiin, jotka ovat pullollaan erilaisia tavoitteita, joihin on päästävä. Kiireen ohella henkilökunnan on pidettävä omasta toimintakyvystä ja ammattitaidosta huolta. Yksittäiset kouluttajat saattavat olla sotaharjoituksissa putkeen viikosta kolmeen viikkoon, jolloin he ovat myös poissa oman elämän ja perheen parista. Ampumaharjoitukset altistavat koko perusyksikön henkilökunnan kovalle stressille.

Perusyksikössä henkilöstö vaihtuu nopealla syklillä. Uusia sopimussotilaita, aliupseereita sekä sotatieteen kandidaatteja tulee muutaman vuoden välein, kun vanhat lähtevät uusiin tehtäviin tai jatkokoulutukseen. Yksikön vanhimman opistoupseerin tai aliupseerin ja vastavalmistuneen luutnantin tai työt aloittaneen kersantin ikäero voi olla viidestätoista vuodesta kahteenkymmeneen vuoteen. Suuri ikäero saattaa aiheuttaa huomattavia näkemyseroja asioiden suhteen. Konflikteja saattaa syntyä esimerkiksi vanhan ja toimivan tavan muuttuessa uuteen ja kehitteillä olevaan. Usein nuori kouluttaja tuo yksikköön saapuessaan mukanaan uusia ja innovatiivisia tapoja tehdä eri asioita. Loppujen lopuksi kuitenkin voidaan olettaa eniten merkitystä olevan, sillä kuinka hyvin erilaiset persoonallisuudet saadaan toimimaan yhdessä. Vaikka koulutustaustat ovat erilaiset ja ikäeroa on paljon, henkilöstö ei saa antaa sen muodostua ongelmaksi. Henkilöstön yhteistyökyky vaikuttaa työilmapiiriin ja ilmapiiri puolestaan koko työyhteisön työhyvinvointiin. Komppanian päälliköllä on tärkeä rooli yksikkönsä esitaistelijana ja pelinrakentajana. Komppanian päällikkö ei ole vain yksikkönsä henkilöstöjohtaja, vaan myös pääkouluttaja ja vastaa siitä, että kotiutuva saapumiserä täyttää, sille asetetut suorituskykyvaatimukset.

Perusyksikön päällikkö ehkäisee johtajuudellaan tehokkaimmin työperäisiä ja aiheettomia sairauspoissaoloja. Päällikön johtamiskäyttäytymisessä on yhdistyttävä ammattitaito, persoonallisuus, johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa

motivoida, älyllinen stimulointi sekä ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Syväjohtamisen mallin ulottuvuuksien on muodostettava toimiva kokonaisuus, joka on sidoksissa päällikön omaan persoonallisuuteen. Ammattitaito on tehtäväkohtaista pätevyyttä, mutta se voidaan myös nähdä muiden arviona johtajan tehtävässään osoittamista tiedoista ja taidoista, joka antaa pohjan päätöksen teolle ja asioiden hallinnalle. Luottamuksen rakentaminen on kaikkea siitä johtamistoimintaa, jolla päällikkö ansaitsee alaisensa luottamuksen ja arvostuksen. Inspiroiva tapa motivoida ilmenee alaisten motivaatiossa, hyvänä ilmapiirinä, positiivisuutena, yhteisöllisyytenä, itsensä likoon laittamisena ja yhteisinä pelisääntöinä. Älyllinen stimulointi puolestaan näkyy päällikön käyttäytymisessä aktiivisena palautteen ottamisena ja antamisena, kannustamisena, sitouttamisena, luottamuksena, avoimuutena, oppimishakuisuutena ja tehtäviin huolellisena perehdyttämisenä. Alaisten yksilöllinen kohtaaminen on taitoa kuunnella ja keskustella, aitoa kiinnostuneisuutta alaisistaan, alaistensa tuntemista, huolehtimista alaistensa tarpeista, auttamista ja tukemista. Päälliköltä täytyy myös löytyä rohkeutta puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin ja ristiriitoihin.

Toisin kuin monesti ajatellaan työhyvinvointia voi ja pitää johtaa, sillä se on keskeinen osa organisaation johtamista ja tärkeä kilpailukykyä parantava tekijä. Sosiaalinen pääoma on voimavara ja tärkeä kilpailutekijä. Johtamisella, motivaatiolla ja työtyytyväisyydellä on entistä suurempi merkitys sille, miten osaavasti, tehokkaasti ja tuottavasti ihmiset työtään tekevät. Koneilla, laitteilla ja ohjelmistoilla tuottavuutta ei voida enää kovin tehokkaasti kasvattaa. Esimiestyön kehittäminen kulminoituu siihen, millä perusteilla esimiehet valitaan. Valinnassa tulisi painottaa entistä enemmän aitoa halua ja kykyä esimiestehtävään. Esimiehellä tulisi olla laaja-alainen, ei välttämättä syvällinen, kokemus johtamansa toiminta-alueen kokonaisuudesta ja taito tukea alaisiaan heidän työnteossaan. Vaikka valmistuu sotatieteiden maisteriksi, kyseinen upseeri ei välttämättä sovellu perusyksikön päälliköksi. Esimiehen aito yhteistyökyky alaisten, kollegojen, ylemmän johtoportaan ja muiden yhteistyötahojen kanssa on keskeinen ominaisuus. Valinnan pitäisi perustua näyttöön edellä mainittujen ominaisuuksien olemassaolosta eikä paperilla lukevaan näennäiseen kompetenssiin. Perusyksikön päällikön työ vaatii paljon, joten päälliköltä on myös vaadittava paljon. Esimerkiksi ilmavoimissa perusyksikön päällikkö saattaa olla entinen lentäjä, joka ei ole urallaan päässyt juurikaan johtamaan ihmisiä eikä näin ollen tunne henkilöstöjohtamista. Olipa valintaprosessi kuinka monipuolinen tahansa on uusi päällikkö haasteen edessä aloittaessaan työt perusyksikössä. Tällöin yhteistyö etenkin varapäällikön ja yksikön vääpelin kanssa on merkittävässä roolissa.

Toisin kuin monesti ajatellaan, sotilaat ovat ihan tavallisia ihmisiä, jotka kamppailevat töissä hyvin samanlaisten asioiden parissa kuin ihmiset siviiliorganisaatioissa. Stressi, kiire ja motivaatio ovat tyypillisiä asioita missä tahansa työyhteisössä. Perusyksikön päällikön on tunnistettava alaistensa tehokkuutta, motivaatiota ja hyvinvointia heikentävät tekijät. Koko työyhteisö on otettava mukaan toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Päällikkö voi vaikuttaa alaistensa motivaatioon työn sisällön ja sen hallinnan kautta. Työn sisältöä rakennettaessa on otettava huomioon alaisen osaamis- ja kiinnostusalueet. Työn hallinta puolestaan muodostuu työntekijän tuntiessa osaavansa ja kehittyvänsä työssään sekä saadessaan hyvää palautetta toiminnastaan. Ajatus siitä, että sotilaat olisivat aiheettomasti töistä poissa, rikkoo monen ihmisen mielikuvan suomalaisesta sotilaasta ja aihe sinänsä saattaa olla hyvinkin arka. Päästäkseen henkilöstöstrategiassa asetettuihin tavoitteisiin on puolustusvoimien tutkittava työhyvinvointia yksilö- ja työyhteisötasolla. Aiheettomat sairauspoissaolot ovat kallis ongelma, jonka syyt ovat moniulotteiset. Ehkäisemällä aiheettomia sairauspoissaoloja parantaa myös muuta hyvinvointia, joka puolestaan heijastelee vaikutuksensa tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen.

Puolustusvoimissa sairauspoissaoloja seurataan tarkasti, mutta niiden syitä ei ole tutkittu. Tuloksia niistä tekijällä ei myöskään ole esittää, jolloin tismalleen oikeita keinoja niiden ehkäisemiseksi on myös mahdotonta löytää. Tutkimuksen tulokset perustuvat todennettuihin olettuksiin ja sisällönanalyysiin, joiden pohjalle rakentuvat keinot sairauspoissaolojen ehkäisemiseksi. Tutkimukseni valistaa perusyksikön päällikköä sairauspoissaolojen moninaisista vaikutuksista ja syistä. Tutkimus auttaa päällikköä parantamaan yksikkönsä tuloksellisuutta yksilön ja työyhteisön työhyvinvoinnin kautta ja ehkäisemään sairauspoissaoloja sekä niiden aiheuttamia suoria ja epäsuoria vaikutuksia. Puolustusvoimille tutkimukseni antaa syyn perehtyä sairauspoissaolojen syihin syvemmin ja yhden tärkeän näkökulman, joka on otettava huomioon päällikkövalintoja tehtäessä. Tutkimukseni tulokset pohjautuvat täysin kirjalliseen aineistoon, joten niiden kautta voi hahmottaa vain yhden puolen asiasta. Oleellisin osa-alue tutkimastani ongelmasta ovat perusyksikön henkilöstö ja heidän kokemukset sekä ajatukset. Kandidaatin-tutkielman suppeus ei mahdollista aiheeseen syventymistä henkilöstön näkökulmasta. Tutkielmani kytkee puolustusvoimat osaksi suomalaista ja kansainvälistä sairauspoissaolokeskustelua.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

1. Henkilöstö on inhimillinen resurssi, jolloin keskeisin vaikuttamisen keino on johtaminen. Perusyksikön päällikön johtajuus eli henkilökohtaiset johtajavalmiudet, ominaisuudet ja johtamiskäyttäytyminen ovat merkittävimmässä roolissa ehkäistäessä työpaikkaperäisiä ja aiheettomia sairauspoissaoloja.
2. Jaksamme huomattavasti paremmin tiedostaessamme, että esimies ja työtoverit ovat tarvittaessa valmiit auttamaan. Päällikön onkin rakennettava yksikköönsä yhteishenkeä, hyvää työilmapiiriä ja avoimuutta. Hyvän työilmapiirin omaava työyhteisö toimii jokaiselle sen jäsenelle tukiverkostona.
3. Päällikkö voi vaikuttaa alaistensa motivaatioon työn sisällön ja sen hallinnan kautta. Työn sisältöä rakennettaessa on otettava huomioon alaisen osaamis- ja kiinnostusalueet. Työn hallinta muodostuu työntekijän tuntiessa osaavansa ja kehittyvänsä työssään sekä saadessaan hyvää palautetta toiminnastaan. Työntekijän on saatava päättää miten työ tehdään.
4. Alaiselle on annettava mahdollisuus vaikuttaa häntä koskeviin asioihin. Kommunikaation on oltava molemminpuolista ja avointa. Organisaation tavoitteisiin ja arvoihin tunneperäisesti sitoutunut henkilöstö voi lähtökohtaisesti paremmin ja ovat motivoituneita työstään, jolloin työyhteisön moraali ja kynnys sairauspoissaololle kasvaa.
5. Tärkeä osa päällikön ammattitaitoa ja merkittävä osa työaika on henkilöstöhallinnolliset asiat. Henkilöstöhallinnon tehtäväalueisiin kuuluvat muun muassa työn organisointi, henkilöstösuunnittelu, työsuhdeasiat, henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä työsuojeluasiat. Hyvin hoidettu henkilöstöhallinto luo yleistä tyytyväisyyttä ja työntekijöille tunteen, siitä että organisaatio huolehtii heidän eduista ja oikeuksista.

Keskeisimmät jatkotutkimuskysymykset ovat:

- Miksi puolustusvoimissa on korkeammat sairauspoissaolot kuin valtion hallinnossa keskimäärin?
- Mitkä ovat tyypillisimmät syyt sairauspoissaoloille puolustusvoimissa?

LÄHTEET

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen J. 2011: Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Excenta Oy, Helsinki.

Etzioni, A. 1968: Nykyajan organisaatiot. Tammi, Helsinki.

Guillen, M. 1994: Models of management. Work, authority and organization in a comparative perspective. University of Chicago press, Chicago.

Harinen, O. 2000: Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus, Helsinki.

Helkama, K., Myllyniemi R. & Liebkind, K. 2005: Johdatus sosiaalipsykologiaan. Edita Prima Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997: Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Hofstede, G. 1991: Cultures and organizations. Software of mind. McGraw-Hill, London.

Janatuinen, E. 2004: Työhyvinvointitoiminta ja sen kehittäminen puolustusvoimissa. Haka-paino Oy, Helsinki.

Juuti, P. 1989: Organisaatiokäyttäytyminen. Otava & Aavaranta-Sarja, Keuruu.

Kammonen, T. Sairauslomakäytäntö ihmetyttää: ”Miksi duunariin ei luoteta?”. Uusi Suomi, 23.10.2011.

Kansaneläkelaitos. Sairaus ja työkyky. Viitattu 10.2.2013.

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/261110155044HL>.

Kettunen, P. 1997: Työjärjestys. Tutkielmia työn ja tiedon poliittisesta historiasta. Tutkijaliitto, Helsinki.

Kokko, O. Turha käyttää vapaapäivää, kun voi saada sairauslomaa. Taloussanomat, 6.9.2011.

Laakso, L. Ota uupumuksesta niskalenkki - työkyvyttömyydellä hurja hinta. Kauppalehti, 6.5.2011.

Likert, R. 1967: The human organization: its management and value. McGraw-Hill, New York.

Lönnqvist, J. 1994: Johtajan ja johtamisen psykologiasta – Uudet haasteet, uudet näkemykset. Painatuskeskus Oy, Helsinki.

Maavoimien henkilöstöosasto 2011: Maavoimien henkilöstötilinpäätös 2011. Juvenes Print Oy, Tampere.

Morgan, G. 1997: Images of organization. Sage, California.

Niemelä, P., Lagerspetz, K., Lagerspetz K. & Näätänen, R. 1991: Miten kirjoitan tieteellisen artikkelin. Werner Söderström Oy, Helsinki.

Pahkin, K., Leppänen, A., Kajosaari, K., Ala-Laurinaho, A., Welling, I., Väänänen, A., Joensuu, M. & Koskinen, A. 2010: Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa. Suomen Printman Oy, Helsinki.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1989: Motivaatio – Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Otava & Aavaranta- Sarja, Keuruu.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991: Ihmisten johtaminen. Otava & Aavaranta-Sarja, Keuruu.

Puolustusministeriö 2007: Puolustusministeriön turvallisuustoiminnan strategia. Kirjapaino Keili Oy, Helsinki.

Pääesikunnan koulutusosasto 1997: Perusyksikön päällikön ohje, Ykkös-Offset Oy, Helsinki.

Pääesikunnan henkilöstöosasto 2002a: Henkilöstöstrategia 2002–2012 (HESTRA). Helsinki.

- Pääesikunnan henkilöstöosasto 2002b: Toimintakykyinen organisaatio, työkykyinen henkilöstö. Helsinki.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto 2003: PAK 03:51 Yleisohje työhyvinvointitoiminnasta puolustusvoimissa 03:51.00. Helsinki.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto 2009: Yleinen palvelusohjesääntö 2009. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto 2011: Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2011. Juvenes Print Oy, Helsinki.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto & Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos 2012: Johtajan käsikirja. Juvenes Print Oy, Tampere.
- Pääesikunnan koulutusosasto 1990: Sotilasjohtaja 1 osa – Johtamisen perusteita. Valtion painatuskeskus, Helsinki.
- Rose, N. 1989: Governing the soul. The shaping of the private self. Routledge, London.
- Salmela-Aro, K. 2008: Motivaatio ja hyvinvointi elämän siirtymissä. Artikkelin pohjautuu Psykologia 2008 -kongressissa pidettyyn keynote-esitelmään.
- Sarasvuo, J. Saikuttelu syö oikeuksiasi. Helsingin Sanomat, 26.2.2012.
- Seeck, H. 2008: Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Helsinki.
- Schein, E. 1965: Organizational psychology. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Schein, E. 1985: Organizational culture and leadership. Jossey-Bass Inc., Chicago.
- Siukola, A., Lumme-Sandt, K., Virtanen, P. & Nygård, C. 2005: Sairauspoissaolo elintarviketyöstä; Tutkimus työntekijöiden kokemuksista ja toimintakäytännöistä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2008: 45.

Siukola, A., Virtanen, P., Luukkaala, T., Orsila, R. & Nygård, C. 2010: Sairauspoissaolot elintarviketeollisuudessa – 6 vuoden seurantalutkimus. Loppuraportti työsuojelurahastolle. Tampere.

Sosiaali- ja terveysministeriö, työterveyshuollon neuvottelukunta 31.8.1999: Työterveyshuolto ja työpaikkojen työkykyä ylläpitävä toiminta. Lisäyskannanottoon 26.11.1992: Työterveyshuolto ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Sosiaali- ja terveysministeriö, työterveyslaitos ja kansaneläkelaitos, Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Mitä on työterveyshuolto? Viitattu 10.2.2013.
<http://pre20031103.stm.fi/suomi/eho/julkaisut/yth/tth/tthesite.htm>.

Työterveyslaitos. Sairauspoissaolo. Viitattu 10.2. 2012.
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/sairauspoissaolo.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Viitattu 10.2.2013.
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>.

Työturvallisuuskeskus. Työyhteisön ilmapiiri. Viitattu 10.2.2013.
<http://www.ttk.fi/index.phtml?s=133>.

Valtionvarainministeriö 2011: Valtion henkilöstötilinpäätös 2011. VM-julkaisutiimi, Helsinki.

Valtionvarainministeriö 2010: Miten hallita sairauspoissaoloja? VM-julkaisutiimi, Helsinki.

Vatanen, M. 2008: Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilas yhteisössä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.

Viitala, R. 2004: Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Viitala, R. 2007: Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R. 2004: Role clarity, fairness, and organizational climate as predictors of sickness absence. Scandinavian Journal of Public health.

Wiio, O. 1970: Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio. Weilin+Göös, Tapiola.

LIITELUETTELO

Liite 1. PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN OHJE 1997.

Liite 2. PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN OHJE 1997.

Liite 3. PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN OHJE 1997.

Liite 4. PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN OHJE 1997.

Liite 5. YLEISOHJE TYÖHYVINVOINTITOIMINNASTA PUOLUSTUSVOIMISSA 2003.

Liite 6. TOIMINTAKYKYINEN ORGANISAATIO, TYÖKYKYINEN HENKILÖSTÖ: PUOLUSTUSVOIMIEN TYÖKYKYÄ YLLÄPITÄVÄ TOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN 2002.

Liite 7. TOIMINTAKYKYINEN ORGANISAATIO, TYÖKYKYINEN HENKILÖSTÖ: PUOLUSTUSVOIMIEN TYÖKYKYÄ YLLÄPITÄVÄ TOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN 2002.

Liite 8. HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2002–2012.

Liite 9. HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2002–2012.

Liite 10. SAIRAUSSPOISSAOLOT ELINTARVIKETEOLLISUUDESSA – 6 VUODEN SEURANTATUTKIMUS 2010.

Liite 11. SAIRAUSSPOISSAOLOT ELINTARVIKETEOLLISUUDESSA – 6 VUODEN SEURANTATUTKIMUS 2010.

PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN OHJE 1997

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Neuvoo, kehittää, ohjaa ja kouluttaa alaisiaan työssä	Parantaa alaisten työhallintaa ja ammattitaitoa	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Osallistuu yksikön vapaa-ajan tapahtumiin	Aito kiinnostus alaisista myös työn ulkopuolella	Johtajuus
Luo yksikköön yhteishenkeä	Yhteistyön, me-henki ja hyvä työilmapiiri	Johtajuus
Toimii esimerkillisenä alaisena omalle esimiehelle	Oma esimerkki	Johtajuus
Lojaali omaa esimiestään ja alaisiaan kohtaan	Oma esimerkki	Johtajuus
Kehittää alaistensa ammattitaitoa jatkokouluttamalla ja kursittamalla heitä	Parantaa alaistensa työhallintaa ja kehittää työn sisältöä	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Suunnittelee alaistensa tehtäväkierron. Ottaa suunnittelussa huomioon halukkuuden ja tehtävään soveltuvuuden	Vaikuttamismahdollisuus, sitouttaminen, motivointi ja suunnittelee henkilöstönsä tulevaisuutta	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Käskynannot ja puhuttelut	Kommunikointi, kaksisuuntainen palaute toiminnasta ja avoimuus	Johtajuus
Huolehtii alaistensa hyvinvoinnista	Aito kiinnostus alaisistaan	Johtajuus
Kohtelee alaisiaan asiallisesti ja oikeudenmukaisesti	Tasa-arvoisuus, yhdenvertaisuus ja johtamisviestintä	Johtajuus
Alaiset saavat säädösten ja hallinnollisten määräysten mukaiset edut ja oikeudet	Henkilöstöhallinto	Työelämän suhteiden hoitaminen
Suunnittelee henkilökunnan työajat ja laatii työaika- ja lomasuunnitelmat hyvissä ajoin	Henkilöstöhallinto	Työelämän suhteiden hoitaminen
Alaiset voivat vaikuttaa työaikoihin ja lomien ajankohtiin	Vaikuttamismahdollisuus	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Valvoo oikeusturvan toteutumista yksikössään	Henkilöstöhallinto	Työelämän suhteiden hoitaminen
Päällikkö laatii esitykset alaistensa ylentämisestä ja palkitsemisesta	Motivoiminen, kannustaminen ja palkitseminen hyvästä työstä	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Alaisiin luottaminen ja omaaloitteisuuden tukeminen	Luottamus, työilmapiiri, kannustaminen ja motivointi	Johtajuus
Päällikön selkeä ja ymmärrettävä verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä	Henkilökohtaiset johtamisvalmiudet ja kommunikaatio	Johtajuus
Valvonnan avoimuus ja rehtiys	Avoimen ja hyvän työilmapiirin rakentaminen sekä ylläpitäminen	Johtajuus
Yhteishenki, me-henki ja hyvä työilmapiiri	Viihtyisä työyhteisö ja hyvinvoiva henkilöstö	Henkilöstövoimavarojen johtaminen

PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN OHJE 1997

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Aito kiinnostuneisuus alaisten hyvinvoinnista	Alaisistaan välittäminen ja heistä huolehtiminen	Johtajuus
Myönteinen, ystävällinen ja huumorintajuinen asennoituminen alaisiin	Henkilökohtaiset johtamisvalmiudet ja kommunikaatio	Johtajuus
Viestinnän kaksisuuntaisuus	Vaikuttamismahdollisuus ja avoimuus	Johtajuus
Alaisen mukaan ottaminen suunnitteluun, päätöksen tekoon ja toteutukseen	Vaikuttamismahdollisuus, sitouttaminen ja motivointi	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Käyttää alaisensa ammattitaitoa ja kokemusta hyväksi	Tuntee ja luottaa alaisiinsa sekä sitouttaa	Johtajuus
Esimies pitää alaisensa puolta ja ottaa vastaan alaisiinsa kohdistuvan kritiikin	Lojaali alaisilleen ja pitää heidän puoltaan	Johtajuus
Moitteiden tai palkintojen käsautuminen aina tietyille henkilöille	Oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus ja tasapuolisuus	Johtajuus
Tehtäviin perehdyttäminen	Sitouttaminen ja työn hallinta	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Urasuunnittelu	Motivointi ja sitouttaminen	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Kannustaa alaisensa opiskelua ja uralla etenemistä	Motivointi	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Antaa tunnustuksen hyvästä työstä ja korostaa alaisensa merkitystä yksikölle	Motivointi	Johtajuus
Siirtää alaisiaan vaativimpiin tehtäviin	Motivointi	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Tiedottaa henkilökunnalle puolustusvoimia ja erityisesti heitä koskevista tapahtumista ja suunnitelmista	Kommunikointi	Johtajuus
Antaa henkilökunnalle mahdollisuuden vaikuttaa asioihin	Vaikuttamismahdollisuus	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Palvelusrasitus jakautuu tasapuolisesti henkilökunnan sisällä	Tasapuolisuus, avoimuus ja vaikuttamismahdollisuus	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Henkilöstön käyttö on suunniteltu huolellisesti ja siihen on voinut itse vaikuttaa	Vaikutusmahdollisuus ja henkilöstöhallinto	Työelämän suhteiden hoitaminen
Työajankäytön valvonta	Tehokkuuden ylläpitämistä ja ylikuormittumisen ehkäiseminen	Työelämän suhteiden hoitaminen
Ylitöiden seuranta	Tehokkuuden ylläpitämistä ja ylikuormittumisen ehkäiseminen	Työelämän suhteiden hoitaminen
Palkka maksetaan oikein ja ajallaan	Motivointi ja henkilöstöhallinto	Työelämän suhteiden hoitaminen
Riitojen sovittelu	Yhteishengen luonti ja ylläpitäminen sekä kehittäminen	Työelämän suhteiden hoitaminen
Tavoitteet koetaan yhteisiksi	Sitouttaminen	Johtajuus

PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN OHJE 1997

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Ennakkotoimenpitein estää henkilökuntaa joutumasta alttiiksi työstä johtuville tapaturmille ja työperäisille sairauksille	Riskikartoitus, koulutus ja valvonta	Työelämän suhteiden hoitaminen
Kehittymiskeskustelut	Motivoi, arvioi, suunnittelee alaisen tulevaisuutta ja antaa palautetta	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Poissaolokulttuuriin vaikuttaminen	Organisaatiokulttuurin johtaminen	Johtajuus
Päällikkö ottaa vastuun omista virheistään ja epäonnistumisistaan	Oma esimerkki, inhimillisyys ja rehellisyys	Johtajuus
Rohkaisee ja kannustaa yhteistyöhön ja avunantoon	Yhteishenki ja työilmapiiri	Johtajuus
Toimii esimerkkinä alaisilleen kaikessa. Päälliköltä odotettavaan hyvään johtamiseen kuuluu optimismin ja toiveikkouden välittäminen, kannustaminen, palautteen antaminen ja kaikkien työntekijöiden arvostaminen	Henkilökohtaiset johtajavalmiudet, johtaminen ja positiivisen työilmapiirin luominen	Johtajuus
Päällikkö luo yhteiset pelisäännöt sekä nostaa esille työyhteisön myönteiset puolet ja voimavarat	Tasa-arvoisuus, yhdenvertaisuus, tasapuolisuus, positiivisuus	Johtajuus
Työyhteisössä on mahdollista vaikuttaa omaan työhön ja kertoa mielipiteensä avoimesti	Vaikuttamismahdollisuus, avoimuus, työn hallinta ja sisältö	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Työyhteisössä laaditaan suunnitelma, jossa yhdessä määritellään työhyvinvoinnin kannalta tärkeät asiat ja toimenpiteet. Päällikkö seuraa suunnitelman toteutumista.	Vaikuttamismahdollisuus, suunnittelu, sitouttaminen, yhteisöllisyys ja toiminnan kehittäminen	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Esimies tuntee alaisensa kyvyt, fyysisen ja henkisen kunnon, perhe ja muut olot	Aito kiinnostus alaisiaan kohtaan ja tuntee alaisensa	Johtajuus
Ennakkotoimenpitein estää henkilökuntaa joutumasta alttiiksi työstä johtuville tapaturmille ja työperäisille sairauksille	Riskikartoitus, koulutus ja valvonta	Työelämän suhteiden hoitaminen
Tasapuolisuus	Huomioi koko henkilöstön eikä syrji ketään	Johtajuus
Kysyy kaikilta kuulumisia ja vointia säännöllisesti. Tervehtii alaisiaan.	Aito kiinnostuneisuus alaisesta ja tasapuolisuus	Johtajuus

PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN OHJE 1997

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työvuorolistat näkyvillä hyvis- sä ajoin ja niihin voi itse vaikut- taa	Motivointi, suunnitelmallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet	Henkilöstövoimavarojen johta- minen
Luo keskinäisen arvonannon ilmapiirin	Yhteishenki, tasa-arvoisuus ja työilmapiiri	Johtajuus
Tiedottaminen ja informointi	Kommunikointi	Johtajuus
Valvoo työturvallisuuslain ja varomääräysten noudattamista	Henkilöstöhallinto ja avoin val- vonta	Työelämän suhteiden hoitami- nen
Tietoista arvoihin ja asenteisiin vaikuttamista	Organisaatiokulttuurin johtami- nen	Johtajuus
Tunnustuksen antaminen hyvä- stä toiminnasta	Motivointi, palkitseminen ja esimerkin asettaminen	Henkilöstövoimavarojen johta- minen

YLEISOHJE TYÖHYVINVOINTITOIMINNASTA PUOLUSTUSVOIMOISSA 2003

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Mielenkiintoinen ja haasteellinen työ, jonka sisältöön ja järjestelyihin työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia	Vaikutusmahdollisuus, sitouttaminen ja työn hallinta sekä sisältö	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä	Työn hallinta ja yksilön vastuu	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Työhyvinvointitoiminnan kehittäminen ja laadukas toteutus ovat ensiarvoisen tärkeitä korkeatasoisen toiminnan ja henkilöstön jaksamisen varmistamiseksi.	Tyhy-toiminta	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Hyvin toteutetulla työhyvinvointitoiminnalla kyetään vaikuttamaan myönteisesti henkilöstön toimintakykyyn, hyvään työkuuntoon, motivaatioon ja osaamiseen, sairauspoissaolojen määrään sekä työn ja työympäristön turvallisuuteen	Tyhy-toiminta, suunnittelu, valvonta, kehittäminen, sitouttaminen, motivointi ja työturvallisuuden parantaminen	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Henkilöstöllä on oltava mahdollisuus osallistumiseen, jolloin henkilöstö voi vaikuttaa työhyvinvointitoiminnan tavoitteisiin ja sisältöön ja sitä kautta toiminnan laadun parantamiseen	Vaikutusmahdollisuus, sitouttaminen ja tyhy-toiminta	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Hyvä yhteistyö esimiehen ja kollegojen kanssa	Henkilökohtaiset johtamisvalmiudet ja ilmapiiri	Johtajuus
Yksilön fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistäminen	Tyhy-toiminta	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Työn rikastuttaminen ja työympäristön kehittäminen	Vaikuttamismahdollisuus, henkilöstöhallinto ja työn sisältö	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen	Avoin kommunikaatio, yhteishenki ja vaikuttamismahdollisuus	Johtajuus
Työntekijöiden osaamisen kehittäminen	Työn hallinta, sitouttaminen ja motivointi	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Ehdotusten tekeminen johdolle toteutettavista toimenpiteistä työolojen parantamiseksi	Henkilöstöhallintoa	Työelämän suhteiden hoitaminen
Toteutuneen toiminnan vaikutavuuden arviointi vuosiraporteissa ja toiminnan kehittäminen saatujen kokemusten perusteella	Tulosten arviointi, suunnittelu, toiminnan kehittäminen ja henkilöstöhallinto	Työelämän suhteiden hoitaminen
Työstressiä aiheuttavat jatkuva oman osaamisen ylläpitäminen, muutokset työtehtävissä, korkean suoritustason ylläpitäminen, jatkuva tiedon tulva sekä nopea toimintatahti.	Tiedostetaan henkilöstöä kuormittavat asiat, tukeminen, kannustaminen, alaisilla vaikutusmahdollisuus asioihin, suunnitellaan ja kehitetään toimintaa	Henkilöstövoimavarojen johtaminen

TOIMINTAKYKYINEN ORGANISAATIO, TYÖKYKYINEN HENKILÖSTÖ: PUOLUSTUSVOIMIEN TYÖKYKYÄ YLLÄPITÄVÄ TOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN 2002

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Alainen voi luottaa esimiestensä ja työtovereidensa asialliseen, arvostavaan ja oikeudenmukaiseen toimintaan.	Luottamus, yhteisöllisyys, tasa-arvo, yhdenvertaisuus työilmapiiri ja organisaatiokulttuurin johtaminen	Johtajuus
Mahdollisuus osallistua itseään koskevaan päätöksen tekoon.	Vaikutusmahdollisuus ja motiivointi	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Selkeä töiden ja tehtävien järjestely	Selkeät työtoimenkuvat ja vastualueet sekä työn hallinta ja sisältö	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Kaikki voivat osallistua ja vaikuttaa työpaikan tavoitteisiin ja kehittämiseen.	Vaikutusmahdollisuus, motiivointi ja sitouttaminen	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Työyhteisöltä vaaditaan kykyä jatkuvaa sopeutumista muutoksiin. Elämän tilanteet, työn vaatimukset muuttuvat, esimiehet ja työtoverit vaihtuvat.	Sopeutuminen, tukeminen, sitouttaminen, yhteisöllisyys ja ilmapiiri	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Työtyytyväisyys muodostuu siitä, että osaa työnsä ja työntekijältä löytyy siihen tarvittavat välineet, hän tekee työnsä kunnon ja haluaa oppia lisää.	Työn hallinta ja sisältö, koulutus, perehdyttäminen, hyvät suoja- ja työskentelyvälineet, motivaatio, työhyvinvointi ja ilmapiiri	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Säännöllinen ja avoin palaute	Kommunikointi	Johtajuus
Uupumiseen vaikuttavat työn paljous ja kuormittavuus, työmenetelmien ja -välineiden jatkuva hallitsematon muutos sekä liiallinen yksilökeskeisyys.	Selkeät työtoimenkuvat, vastualueet, yhteistyö, työn sisältö ja hallinta	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Jaksamme, kun tiedämme, että esimies ja työtoverit ovat tarvittaessa valmiit auttamaan.	Yhteisöllisyys, me-henki, yhteistyö ja ilmapiiri	Johtajuus
On tarpeen tuntee alaisensa ja työtoverinsa, sekä heidän elämäntilanteensa.	Yhteisöllisyys, me-henki ja tuntee alaisensa	Johtajuus
Työn vaatimukset ja työntekijöiden edellytykset on saatava tasapainoon. Liian suuri työ määrä estää työssä onnistumisen kokemukset ja asettaa ihmissuhteet koetukselle.	Vaikuttamismahdollisuus, selkeät työtoimenkuvat ja vastualueet, työn järjestäminen, avoimuus, tasapuolisuus sekä yhteistyö	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
On rakennettava ilmapiiri, jossa epäonnistuminen ei merkitse katastrofia. Epäonnistumisen pelko vie työstä ilon.	Työilmapiiri, oppiva organisaatio, yhteisöllisyys, perehdyttäminen, yhteisöllisyys ja avoimuus	Johtajuus
Ongelmat on otettava avoimesti esille ilman syytelyä	Me-henki, avoimuus, oppiva organisaatio ja yhteistyö	Johtajuus

TOIMINTAKYKYINEN ORGANISAATIO, TYÖKYKYINEN HENKILÖSTÖ: PUOLUSTUSVOIMIEN TYÖKYKYÄ YLLÄPITÄVÄ TOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN 2002

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen	Oppiva organisaatio, avoimuus, kommunikointi ja yhteistyö	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Muutoksen hallinta	Oppiva organisaatio ja organisaatiokulttuurin johtaminen	Johtajuus
Henkilöstön terveydestä huolehtiminen	Koordinointi työterveyshuollon kanssa	Työelämän suhteiden hoitaminen
Työn ja työympäristön riskien hallinta	Riskienhallinta	Työelämän suhteiden hoitaminen
Erilaisuuden näkeminen vahvuutena ja mahdollisuutena	Organisaatiokulttuuri, ilmapiiri ja yhteisöllisyys	Johtajuus
Työpaikalla vallitsee oikeuden mukaisuus ja tasa-arvo. Ihmiset kokevat tulevansa kohdelluiksi oikeudenmukaisesti ja kunnioitettavasti	Ilmapiiri, yhteisöllisyys, tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja menhenki	Johtajuus
Kaikki voivat osallistua ja vaikuttaa työpaikan tavoitteisiin ja kehittämiseen.	Vaikuttamismahdollisuus, motivointi ja sitouttaminen	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Palkka- ja palkitsemispolitiikka on oikeuden mukainen. Jokainen tietää, mistä palkitaan ja milloin on onnistunut.	Motivointi, palkitseminen ja kannustaminen	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Henkilöstö nähdään yksilöinä, joilla on oma elämäkokonaisuus.	Ihmiskuva	Johtaminen
Omalla työllä on tarkoitus. Jokainen voi nähdä, miten oma työ liittyy yhteiseen tavoitteeseen. Jokaisella on myös tiedossa selkeät tavoitteet mitä minulta odotetaan ja mahdollisuus saada palautetta.	Työn sisältö ja hallinta, sitouttaminen sekä motivointi	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Työntekoa tukeva organisaatio	Selkeät työtoimenkuvat, johdosuhteet ja rakenteet, ilmapiiri, avoimuus sekä yhteistyö	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Yhteiset pelisäännöt	Yhteisöllisyys ja tasapuolisuus	Johtajuus
Avoin vuorovaikutus	Yhteisöllisyys ja avoimuus	Johtajuus
Työn ja työympäristön kehittäminen	Työn sisältö ja hallinta, kommunikointi	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Organisaation ja työyhteisön toimivuuden kehittäminen	Avoimuus, vaikutusmahdollisuus, kommunikointi ja toiminnan kehittäminen palautteella	Työelämän suhteiden hoitaminen
Yksilön terveyden ja voimavarojen edistäminen	Tyhy-toiminta	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Ammatillisen osaamisen edistäminen	Työn hallinta ja sisältö sekä jatkokoulutus	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Ajattelun ja toiminnan vapaus	Avoimuus ja ilmapiiri	Johtajuus

HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2002–2012

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Palvelussuhteen ehdot määritellään eri henkilöstö ryhmille mahdollisimman yhdenmukaisiksi.	Tasapuolisuus ja yhdenvertaisuus	Työelämän suhteiden hoitaminen
Työkykyä edistävässä toiminnassa korostuvat henkilöstön toimintavalmius, osaamisen hallinta sekä henkisen ja fyysisen työkyvyn ylläpito. Tulosityksiköiden työkykyä ylläpitävää toimintaa toteutetaan työyhteisön tarpeesta lähtien yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa.	Tyhy-toiminta	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Puolustusvoimien henkilöstön työkyyn ylläpidon kehittämisen lähtökohtana on kokonaisvaltainen malli, joka ottaa huomioon työntekijän, työn ja työympäristön sekä työyhteisön ja organisaation tilanteen ja kehittämistarpeet.	Tyhy-toiminta	Työelämän suhteiden hoitaminen
Puolustusvoimissa tai sen ulkopuolella saadun tai annetun osaamisen hyödyntäminen.	Osaamisen hyödyntäminen ja erikoistuminen sekä motivointi	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Yksilöiden ja organisaation jatkuva itsensä arviointi, sekä kyky ja halu kehittyä ja ottaa uusia toimintatapoja käyttöönsä.	Avoimuus, kommunikaatio, oppiva organisaatio, motivaatio, ilmapiiri ja jatkokoulutus	Johtaminen
Osaamisen hallinta perustuu määritettyyn ydinosaamiseen sekä henkilöstön osaamistason analysointiin ja kehittämiseen.	Henkilöstöresurssien johtaminen ja hallinnointi	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Työn merkitysten selkiyttäminen ja työteon itseohjautuvuus, toiminnan avoimuus ja vuorovaikuttuneisuus, joustavuus työyhteisön sisällä ja sidosryhmien kanssa sekä esimiesten ja alaisten yhteinen vastuu toiminnan onnistumisesta.	Työn hallinta ja sisältö, ilmapiiri, yhteisöllisyys ja kommunikaatio	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Työyhteisön toiminnan perustana toimivien yhteisten arvojen merkitys on merkittävä.	Organisaatiokulttuurin johtaminen ja luominen	Johtaminen
Henkilöstöllä on mahdollisuus tehtäväkiertoon. Hakeutuminen uusiin tehtäviin perustuu omaan halukkuuteen sekä puolustusvoimien tarpeeseen ja yksilön kyvykkyyteen.	Vaikutusmahdollisuus, urasuunnittelu, tehtäväkierto ja tehtävien monipuolisuus	Henkilöstövoimavarojen johtaminen

HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2002–2012

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Tavoitteena on yhteisiin päämääriin ja totuuden mukaisiin tietoihin perustuva rakentava ja ratkaisuhakuinen yhteistyö. Yhteistyönedellytyksenä on eri osapuolia arvostava positiivinen asenne.	Yhteistyö, yhteisöllisyys, positiivisuus ja ilmapiiri	Työelämän suhteiden hoitaminen
Palkka pohjautuu tehtävien vaativuuteen, henkilökohtaiseen työsuoritukseen ja tulosityksikön toiminnan tuloksellisuuteen perustuvaan kannustavaan palkkaukseen.	Motivointi, kannustaminen ja palkitseminen	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Joustavuuden, avoimuuden ja vuorovaikutuksen merkitykset työelämässä kasvavat ja taito johtaa ihmisiä korostuu.	Henkilökohtaiset johtajavalmiudet, ilmapiiri, avoimuus ja kommunikaatio	Johtaminen
Tärkeimpiä tuotantotekijöitä ovat henkilöstön osaaminen ja henkinen työkyky.	Ammattitaito, jatkokoulutus, motivaatio sitoutuneisuus ja tyhy-toiminta	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Muutosten syyt on perusteltava ymmärrettävästi koko työyhteisölle.	Organisaatiokulttuurin johtaminen, avoimuus, vaikutusmahdollisuus ja yhteisöllisyys	Johtaminen
Siirtovelvollisten siirto- ja muuttokustannuksien korvaukset	Organisaation tuki ja henkilöstöhallinto	Työelämän suhteiden hoitaminen
Henkilöstön henkinen ja fyysinen suoriutuskyky ja ammattitaito tulee pitää korkealla tasolla	Ammattitaito, jatkokoulutus, työn hallinta ja sisältö sekä motivaatio	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Uudistukset, kehittäminen ja toiminnan tehokkuusvaatimukset saatetaan mahdollisimman hyvin tasapainoon henkilöstön hyvinvoinnin kanssa.	Avoimuus, vaikutusmahdollisuus, kommunikaatio, tyhytoiminta ja organisaatiokulttuurin johtaminen	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Muutoksen hallinta vaatii paljon sekä yksiköltä että organisaatiolta. Toteutus perustuu johdon ja henkilöstön avoimeen ja konstailemattomaan vuorovaikutukseen.	Organisaatiokulttuurin johtaminen ja avoimuus sekä kommunikaatio	Johtaminen
Tavoitteena on hyvin koulutettu, ammattitaitoinen ja työhönsä motivoitunut henkilökunta.	Tavoitteiden asettelu, suunnittelu, toteutus, valvonta, tulosten arviointi ja toiminnan kehittäminen, avoimuus	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Puolustusvoimien toimintakulttuurin ja johtamisen perustana on myönteinen, kasvuhakuisuutta ja yksilön kehittämismahdollisuuksia korostava käsitys ihmisestä.	Ihmiskuva, alaiskuva ja esimieskuva	Johtaminen

SAIRAUSPOISSAOLOT ELINTARVIKETEOLLISUUDESSA – 6 VUODEN SEURANTATUTKIMUS 2010

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Päätökseen jäädä sairauslomalle vaikuttavat painokkaammin työyhteisölliset tekijät (työn huono organisointi, etäinen esimies, huono työilmapiiri ja työn arvostuksen puute) kuin työn ominaispiirteet (työn fyysinen raskaus, yksitoikkoisuus, hygieniavaatimukset tms.).	Yhteisöllisyys, motivaatio, avoimuus, vaikutusmahdollisuus, me-henki, yhteishenki, johtaminen, työilmapiiri, työn sisältö ja hallinta sekä käsitys oman työn liittymisestä kokonaisuuteen	Johtajuus
Epäsuotuisat fyysiset työolosuhteet, esim. fyysinen kuormitus ja vaatimukset työssä vaikuttavat sairauspoissaoloja lisäävästi.	Työn organisointi, töiden jakautuminen, yhteishenki, alaisten tunteminen, työn sisältö ja hallinta	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Fyysisesti vaativissa töissä työn fyysiset tekijät ja psykososiaaliset tekijät (esim. sosiaalisen tuen puute) ovat olleet merkittävämpiä työkyvylle kuin yksilölliset ja elämäntapoihin liittyvät tekijät.	Yhteisöllisyys, ilmapiiri ja me-henki	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Työyhteisössä, jossa pidettiin luonnollisena, että joku työtoveri on aina poissa, todennäköisyys sairauspoissaoloihin kasvoi verrattuna siihen yhteisöön, jossa poissaoloa pidettiin ennemmin poikkeustilana.	Organisaatiokulttuurin johtaminen, henkilökohtainen sairauslomalle jäämisen kynnys, me-henki ja yhteisöllisyys	Johtajuus
Johtajan käyttäytymisellä ja sosiaalisella tuella on todettu yhteys pitkäkestoiisiin sairauslomajaksoihin. Päätöksenteon itenäisyys ja työtoverin tuki ovat yhteydessä sairauslomapäiviin, muttei sairauslomajaksoihin.	Vaikutusmahdollisuus, henkilökohtaiset johtajavalmiudet, ilmapiiri ja yhteisöllisyys	Johtajuus
Ilmapiiri oli ratkaiseva, kuten myös henkilökohtainen sairauslomalle jäämisen kynnys. Kynnys on jokaisella jonkinlainen, mutta viime kädessä ympäröivä ilmapiiri ratkaisee harkintakynnyksellä olo tilanteissa, kumpaan suuntaan askel otetaan; töihin vai sairauslomalle.	Ilmapiiri, henkilökohtainen sairauslomalle jäämisen kynnys, yhteisöllisyys ja me-henki	Johtajuus

SAIRAUSPOISSAOLOT ELINTARVIKETEOLLISUUDESSA – 6 VUODEN SEURANTATUTKIMUS 2010

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Vähäinen päätösvalta, sosiaalinen tuki, kuten myös työn vähäinen itsenäisyys ja työn yksinkertaisuus ennustavat korkeampaa riskiä sairauspoissaoloihin. Työhönsä kohtalaisesti tyytyväisten sairauspoissaolot olivat huomattavasti vähäisempiä kuin työhönsä tyytymättömien ryhmässä. Siis täydellisyyttä tyytyväisyyttä ei tarvita, kun jo kohtalaisuuskin riittää sairauspoissaolojen pysymiseen alhaisempina.	Vaikutusmahdollisuudet, työnoimaisuudet, työn sisältö ja hallinta, yhteisöllisyys, mehenki, motivaatio, henkilökohmainen työtyytyväisyys sekä ilmapiiri	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Muutoksia tutkittaessa ryhmähenki ja tehtävä- ja tavoitejärjestelmä osoittautuivat merkitykselliseksi, mutta esimerkiksi johtamisen parantaminen ei. Tämän tutkimuksen avulla ei siis saada lisää tukea johtamisen tärkeydestä sairauspoissaoloihin.	Yhteisöllisyys, mehenki ja tavoitejärjestelmä	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Työntekijät tarvitsevat sairauslomatodistuksen jo yhdestäkin sairauspoissaolopäivästä. Sellaisen hankkiminen ei kuitenkaan ollut kynnyksysymys, jos sairauslomakynnys oli jo ylitetty sairausloman suuntaan. Toisaalta taas vaikka työntekijä olisi saanutkin sairauslomatodistuksen, hän ei sitä välttämättä käytä, jos on ylittänyt sairauslomalle jäämisen kynnyksen töihin menon suuntaan.	Poissaolokäytäntö, organisatiokulttuurin johtaminen, poissaolokulttuuri, työyhteisön moraalinen ja henkilökohtainen poissaolokynnys	Henkilöstövoimavarojen johtaminen